


أفضل الكتب مبيعًا طبقًا لقوائم صحيفة

نيويورك تايمز













تمهيد بقلم
ستيفن آر. كوفي
مؤلف كتاب العادات السبع للناس الأكثر فعالية

# الشيء الوحيد الذي يغير كل شيء

## ستيفن إم. آر. كوفي

بالاشتراك مع ريبيكا آر. ميريل






# سرعة الثقة



# سرعة الثقة

## الشيء الوحيد الذي يغير كل شيء

ستيفن إم. آر. كوفي

بالاشتراك مع

ريبيكا آر. ميريل

مكتبة جرير
JARIR BOOKSTORE
...ليست مجرد مكتبة ...not just a Bookstore




**للتعرف على فروعنا في**

المملكة العربية السعودية - قطر - الكويت - الإمارات العربية المتحدة

نرجو زيارة موقعنا على الإنترنت **www.jarirbookstore.com**

للمزيد من المعلومات الرجاء مراسلتنا على: **jbpublications@jarirbookstore.com**



**إعادة طبع**

**الطبعة الأولى ٢٠١٤**

**حقوق الترجمة العربية والنشر والتوزيع محفوظة لمكتبة جرير**

ARABIC edition published by JARIR BOOKSTORE.


**المملكة العربية السعودية ص.ب. ٣١٩٦ الرياض ١١٤٧١ - تليفون ٩٦٦١١٤٦٢٦٠٠٠ + - فاكس ٩٦٦١١٤٦٥٦٣٦٣ +**

# The SPEED of Trust

## THE ONE THING THAT CHANGES *EVERYTHING*

STEPHEN M. R. COVEY

with

Rebecca R. Merrill



## المديرون التنفيذيون

"يعد *هذا الكتاب* من الكتب التي لها صلة وثيقة بالمديرين التنفيذيين. وفي ظل هذا العصر الذي تتزايد فيه الرقابة والقواعد المنظمة للشركات والأعمال التجارية، من المهم أن نركز على الأساسيات. وتعتبر الثقة من الأصول التجارية غير الملموسة التي من الممكن أن تساعد على ضمان استمرار واستقرار أية مؤسسة أو مشروع تجاري على المدى الطويل. وبفضل الكتاب الجديد لـ " ستيفن إم. آر. كوفي" يمكنك أن تسير على الدرب الصحيح لزيادة رصيد مؤسستك من الثقة على مدار السنوات القادمة".

- **ويليام جيه. باريت**، المدير التنفيذي لشركة "ديلويت تاوتش توماتسو"، وشريك أساسي بشركة "ديلويت آند تاوتش يو إس إيه إل إل بي"

"تؤثر الثقة بشكل كبير على نجاحنا في شركة "جيت بلو"؛ فالثقة من العوامل الأساسية التي تؤثر على سرعة نمونا. وهذا الكتاب على العكس من أي كتاب آخر يوضح أن الثقة هي الشيء الوحيد الذي يغير كل شيء – في الحياة العملية والشخصية على السواء؛ فمع الثقة العالية، يأتي النجاح بشكل أسرع وأفضل وبأقل تكلفة".

- **ديفيد نيلمان**، المؤسس والمدير التنفيذي لشركة "جيت بلو إيروايز"

"تقلل الثقة من تكاليف الصفقات التجارية، وتقلل من الحاجة إلى التقاضي، كما أنها تزيد من سرعة العمل والتبادل التجاري؛ بل إنها في الحقيقة تزيد من سلاسة العمل داخل المنظمات والمؤسسات. وفي النهاية، لا يسعنا إلا نوضح قيمتها الحقيقية والتعامل معها كعامل محوري للكفاءة التجارية".

- **ماريلين كارلسون نيلسون**، الرئيس والمدير التنفيذي لشركات كارلسون

"ها قد فعلها ستيفن إم. آر. كوفي؛ حيث إنه يركز بوضوح على تحدي القيادة في الألفية الجديدة – المتمثل في القدرة على بناء الثقة وتعزيزها؛ لذا فهذا كتاب "لا غنى" عنه لجميع القادة الطموحين".

- **دوجلاس آر. كونانت**، الرئيس والمدير التنفيذي لشركة كامبل سوب

"يعد هذا الكتاب منحة رائعة؛ فهو يقدم لنا خارطة طريق تدفعنا إلى الارتقاء بمستوى الأداء سواء على مستوى الأفراد أو المؤسسات. ولكن تكمن العبقرية الحقيقية لهذا الكتاب في أهميته العالمية؛ حيث إنه يجمع بين منهج علمي سليم مع توجيه صريح لتعزيز جميع أنواع العلاقات في الحياة".

- **جيه. دبليو. ماريوت الابن** رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي لشركة ماريوت إنترناشونال

"إن انعدام الثقة داخل أية مؤسسة يستنزف طاقتها ويعزز مناخًا من الشك والجدل، كما أنه يدمر العمل الجماعي تمامًا ويستبدل به الأجندات الخفية. والنتيجة النهائية هي انخفاض الروح المعنوية مما يترتب عليه ضعف الأداء؛ لذا فإن كتاب "ستيفن إم. آر. كوفي" يعد تذكرة مناسبة للمديرين حول الأمور التي تهم أية مؤسسة".

- **كو بون هيوي** رئيس مجلس إدارة بنك دي بي إس؛ ورئيس مجلس إدارة شركة سنغافورة للخطوط الجوية

"أعتقد أن رؤى "كوفي" حول موضوع الثقة مفيدة لكل من يتولى شأنًا قياديًا، ومن الواضح أنه بدون الثقة في النفس لا يمكن أن تحصل على ثقة مؤسسية – وبدون الثقة المؤسسية لا يمكن أن تحقق أي إنجاز حقيقي".

- **ميشيل إتش. جوردان** رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي لشركة إي دي إس

"إن العلاقات لها أهمية خاصة في حياتنا وعملنا، لكنها تكون بدون قيمة إذا لم تُبْنَ على أساس من الثقة؛ فالثقة هي حجر الأساس لأي عمل تجاري. وهي الداعمة لاستمرار أية علاقة. وإنه لمن الرائع أن يتمكن "ستيفن إم. آر. كوفي" من التوصل إلى جوهر مسألة الثقة في كتابه هذا، وتوضيح كيفية تأسيس الثقة والحفاظ عليها، وهو ما يعد إسهامًا في العالم على المستوى التجاري ومستوى حياتنا بوجه عام!".

- **هورست إتش. شولز** الرئيس والمدير التنفيذي لمجموعات فنادق ويست بايسز والرئيس المؤسس والمدير المالي السابق لشركة فنادق ريتز– كارلتون

"يقدم هذا الكتاب درسًا مهمًا للغاية – وهو أن المؤسسات التي تقدم مستوى عاليًا من الثقة فقط هي التي تحقق الالتزام الحقيقي في مقابل دوامة من التفكير الخيالي من خلال الامتثال القسري؛ حيث تمكن "كوفي" بقوة من وضع خارطة طريق للأشخاص العاديين مثلي ومثلك لنتمكن من تحقيق أشياء رائعة!".

- **بيتيه بردروال** الرئيس والمدير التنفيذي لشركة سبارو، والرئيس والمدير التنفيذي السابق لشركة هارد روك كافيه إنترناشونال

"لا تقتصر أهمية قراءة هذا الكتاب على القادة في المجال التجاري بل تصل أهميته لجميع الأفراد؛ حيث يعرف "كوفي" الثقة على نحو أكثر دقة؛ مما يتيح للفرد الاستفادة من محتواه بشكل هائل".

- **جون إم. هانتسمان** مؤسس ورئيس مجلس إدارة شركة هانتسمان إنترناشونال

"هذا الكتاب مثير للدهشة – بمجرد أن تقرأه سوف ترى من خلال صفحاته "نظارات الثقة" الخاصة بك وتفهم مدى وسبب أهمية الثقة على المستوى الشخصي والمهني. ومن خلال توضيح أن الثقة شيء ملموس وقابل للقياس، والأهم من ذلك أنها شيء يمكن أن نبنيه بشكل أسهل بكثير من أي شيء آخر يمكن أن نتخيله؛ فإن "ستيفن إم. آر. كوفي" قد ألف كتابًا لا يجب أن يقرأه قادة الشركات والمؤسسات فقط، ولكن يجب على جميع الأفراد الذين يهتمون بتحسين علاقاتهم مع زملائهم في العمل وأصدقائهم، وعائلاتهم".

- **جريجوري كيه. إريكسون** نائب رئيس قسم شئون النمو الإستراتيجي للأسواق على المستوى العالمي بمجموعة شركات إرنست آند يانج

"في الثمانينيات من القرن الماضي، أقنعني والد "ستيفن" بأن الثقة من أهم الصفات القيادية لتحقيق أي نجاح تجاري/مؤسسي. وقد كان محقًّا تمامًا... فعلى مدار العقدين الماضيين، انتعشت شركة "تورو" بسببه، والآن أظهر "ستيفن إم. آر. كوفي" بشكل مقنع للغاية السبب ... في أنه عندما تثق أية مؤسسة بقادتها وجميع العاملين بها، فإنها تصبح محل ثقة من الآخرين؛ مما يجعل الناس يعملون بمودة وتضافر للجهود، وهو الأمر الذي يؤدي بدوره إلى نتائج أفضل بشكل أسرع".

- **كين ميلروس** رئيس مجلس الإدارة السابق والمدير التنفيذي لشركة تورو ومؤلف كتاب *Making the Grass Greener on Your Side*

"ثق بي، يمكنك أن تصدق "ستيفن"؛ فهذا الكتاب جيد للغاية، وكلما قرأه الكثير من الأشخاص المحيطين بك، أصبحت حياتك أفضل، ولكن ابدأ بنفسك في قراءته".

- **بلاك إم. روني** رئيس مجلس إدارة مجموعة شركات نو سكين

"هذا الكتاب يعرف الثقة بوضوح بأنها مصدر السرعة في علاقاتنا المباشرة، ويؤكد "كوفي" على صحة تجربتنا في شركة "ديل"؛ فالثقة لها تأثير على النتائج، وعندما تزداد الثقة، تقل التكاليف. وهذا المبدأ لا ينطبق فقط على العلاقات المهنية مع العملاء والشركاء التجاريين، وأعضاء فريق العمل، لكنه يرتقي أيضًا إلى علاقاتنا الشخصية؛ مما يجعل هذا الكتاب الرائع مفيدًا على جميع المستويات".

- **كيفين رولينز** الرئيس والمدير التنفيذي لشركة ديل

"عندما تلقيت هذا الكتاب وطلب مني "ستيفن إم. آر. كوفي" أن أقرأه وأدون له ملاحظاتي عليه، كان أول رد فعل لديَّ هو: "ليس لديَّ وقت"، ولكن بمجرد أن بدأت أقرأ الفصول القليلة الأولى لم أستطع التوقف عن القراءة؛ فهذا الكتاب هو ما يحتاج إليه بالضبط القادة في مجال الأعمال والتجارة اليوم؛ حيث إنه يتحدث مباشرة عن جوهر السلوك الأخلاقي والنزاهة، وكيف تعد "الثقة"

عنصرًا مهمًّا بالنسبة للقادة والمؤسسات على حد سواء، كما يتناول المؤلف بوضوح وبنظرة ثاقبة مسألة تطوير الثقة من خلال الشخصية والكفاءة، وكيف يستطيع القادة والشركات "محل الثقة" إنجاز الأعمال والأشياء بشكل أفضل وأسرع وبتكلفة أقل. يجب على الجميع أن يوفر بعض الوقت لقراءة هذا الكتاب".

– **نولان دي. أرشيبولد** رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي لشركة بلاك آند ديكر

"على نفس نهج والده، فإن "ستيفن إم. آر. كوفي" لا يخشى التوغل واستكشاف الأمور الصعبة ولكنها في الوقت نفسه مهمة للغاية. وهذا الكتاب يتطرق مباشرة إلى موضوع من أهم الموضوعات في زمننا وهو: الانعدام التام للثقة؛ ففي عالم يموج رأسًا على عقب، فإن جميع الأشخاص الذين يديرون المؤسسات، والذين يسعون لتعميق علاقاتهم، والذين يسعون لتحقيق أي شيء مهم في حياتهم، يجب عليهم أن يفكروا في موضوع الثقة على أنه أحد الثوابت المرغوب فيها بشدة".

– **ديفيد دبليو. شيكيتس** رئيس مجلس إدارة شركة سبورت كابيتال بارتنرز، والمدير التنفيذي السابق لشركة ماديسون سكوير جاردن

## الهيئات التجارية

"هذا الكتاب هو الذي طال انتظاره! إنه حالة واضحة للغاية تشير إلى أن الثقة تجني الأرباح، والنجاح، والازدهار. ومن خلال جمع الدلائل القوية والأمثلة المبشرة، يوضح لنا "ستيفن إم. آر. كوفي" السبب وراء الاهتمام بقيمة الثقة وهو بالضبط السبب في أن الولايات المتحدة الأمريكية والآخرين يتنافسون على فرص العولمة. اقرأ هذا الكتاب وعندها سوف تصبح قائدًا "جديرًا بالثقة" بشكل هائل. وعندئذ فإن قلبك، وشركتك، والمساهمين لديك، والمنتفعين من الأرباح الصافية، سيشكرونك كثيرًا!".

– **باتريشا أبوريدين** مؤلفة كتاب "*Megatrends 2010: The Rise of Conscious Capitalism*

"إن الثقة هي الأساس لأية علاقة، وهذا الكتاب سوف يمكنك من بناء مؤسستك بفعالية؛ لذا فإنني أنصح بقراءته بشدة".

– **جون سي. ماكسويل** المؤلف والمحاضر ومؤسس هيئة "إنجوي" للخدمات، وأيضًا مؤسسة "إيكويب"

"يوضح "كوفي" على نحو مقنع أن الثقة هي الشيء الوحيد الذي يمكن أن يغير كل شيء، كما يوضح أن السرعة هي عملة النجاح والثقة هي مصدره. وفي عصر أثبت فيه العديد من قادتنا أنهم بعيدون تمام البعد عن قوة الثقة، لا بد من قراءة هذا الكتاب".

**- ماركوس باكينجهام** مؤلف كتاب *Now, Discover Your Strengths*

"إن التعاون هو القاعدة الأساسية لحياتنا التي نستمتع بها اليوم. والثقة هي الغراء الذي يثبت هذا التعاون. وهذا هو الكتاب الأول الذي يتحدث عن الثقة ويطرح أسئلة متعلقة بـ "ماهيتها" و "كيفية" اكتسابها، وهو كتاب لا غنى عنه لجميع القادة على جميع المستويات".

**- رام شاران** المؤلف المشارك للكتاب الأفضل مبيعًا *Profitable Growth Is Everyone's Business*

"بتعريفه للثقة على أنها صفة قيادية مهمة في ظل الاقتصاد العالمي الجديد، يوضح "ستيفن إم. آر. كوفي" كيفية بناء هذه الصفة المهمة، وتنميتها، وتوسيع نطاقها، واستعادتها في مجتمعنا وعلى مستوى العالم كله؛ لذا علينا جميعًا قراءة هذا الكتاب".

**- كين بلانشارد** المؤلف المشارك لكتابي *مدير الدقيقة الواحدة، السر**

«هذا الكتاب يحفل بالحكمة الجديرة بالقراءة والتي تأتي في الوقت المناسب تمامًا؛ حيث نجح «ستيفن» في أن يوضح بأسلوب مقنع أن الثقة هي الضريبة التي لا غنى عنها لتحقيق النجاح في العمل، والتي تجعلنا نتساءل في حيرة عن السبب في أن شيئًا بهذه الأهمية لا يحتل الأولوية القصوى في مؤسساتنا. لذا، فإن هذا الكتاب لا بد أن يقرأه جميع القادة».

**- جيم لوير** المؤلف المشارك لكتاب *The Power of Full Engagement*
والمدير التنفيذي لمؤسسة هيومان بيرفورمانس

"أخيرًا؛ نطق بها أحدهم. هذا الشبل من ذاك الأسد. يا له من كتاب رائع حقًا. تهانينا سيد "كوفي"".

**- ميشيل جيربر** مؤسس ورئيس مجلس إدارة مؤسسة إي - ميث وورلدوايد

"يعد كتاب "ستيفن إم. آر. كوفي" عملًا رائعًا بحق؛ حيث إنه يعرف الثقة بأسلوب يسمح لنا بأن نتعمق ونفهم موضوع الثقة بطرق لم نتعرض لها من قبل. تهانينا".

**- ستيدمان جراهام** مؤلف ومتحدث ومقاول

* متوافران لدى مكتبة جرير

"هذا الكتاب سوف يصحبك في رحلة مهمة للغاية نحو بناء الثقة ونشرها على أساس يومي، فإذا اتبعت هذا المسار، فإن حياتك ستستمر في الانطلاق على نحو أكثر جمالاً".

- **توم كروم** مؤلف كتابي *Three Deep Breaths* و *Magic of Conflict*

"بدون الثقة لا يمكن أن يكون هناك ولاء، وبدون الولاء لا يمكن أن يكون هناك نمو حقيقي. ويوضح "كوفي" في كتابه أن الثقة عامل سرعة يمكن قياسه بالنسبة للأداء، وعندما يرتفع مستوى الثقة، تقل التكاليف وتزيد سرعة العمل، وهذا الكتاب درس مهم لجميع القراء الذين يهمهم تكوين علاقات مبنية على الثقة في هذا الاقتصاد الجديد".

- **فريد ريتشهيلد** مؤلف كتابي *The Loyalty Effect* و *The Ultimate Question*

"إن أهم عامل في أية علاقة سواء على المستوى المهني أو الشخصي هو الثقة والمصداقية، وهذا الكتاب الرائع يوضح لنا كيف يمكن أن نفوز بهذه العلاقة ونطورها ونحافظ عليها، وجعل الثقة جزءًا لا يتجزأ من حياتنا اليومية".

- **براين تراسي** مؤلف كتاب *The Way to Wealth*

"هذا الكتاب هو تصريح بحدوث تحسن في الأداء المتوقع للمؤسسات التجارية حول العالم، لكن كوفي لم يتوقف عند هذا الحد، بل إنه قدم لنا أيضًا خارطة طريق لكيفية حدوث ذلك: فهذا الكتاب سوف يكون بذرة عمل من أجل تأسيس عمل إنساني تعاوني على مدار عقود قادمة".

- **جوزيف جريني** المؤلف المشارك لأفضل الكتب مبيعًا طبقًا لقوائم صحيفة نيويورك تايمز *Crucial Conversations*

"إن كلًّا من كلمة "الثقة" وكلمة "كوفي" هما ما يضمن النجاح في هذا العالم المحموم الحافل بالأحداث، وهذا الكتاب هو دليلي الجديد في فن القيادة".

- **بات كروس** مؤلف الكتاب الأفضل مبيعًا *I Feel Great and You Will Too!*، وهو المالك السابق لمؤسسة فيلادلفيا ٧٦

"هذا الكتاب يستند إلى مبدأ طالما تجاهلناه على مدار فترة طويلة في مجتمعنا - وهو مبدأ الثقة؛ فهي تؤثر على جميع مناحي حياتنا. ويعرض لنا "كوفي" كيف يمكن تطوير الثقة في مكان العمل، وفي علاقاتنا، وفي مؤسساتنا، كما يوضح لنا كيف يمكن أن نسترد هذه الثقة التي طالما فقدناها في نفس هذه البيئات، ويوضح لنا أيضًا كيف أن عامل الثقة يؤثر بشكل مباشر على السوق والنتيجة

النهائية لأية شركة من خلال زيادة سرعة العمل وتخفيض التكاليف. وباختصار؛ فهذا الكتاب بليغ الصياغة، وجيد التنظيم، وحافل بالعديد من الأفكار الجديدة التي ستفيد جميع من يقرؤه".

- **هيروم دبليو. سميث** مؤلف كتاب What Matters Most، والمؤسس المشارك لمؤسسة «فرانكلين كوفي»، والمدير التنفيذي لمؤسسة «جاليليو إنيشياتف».

«يركز كتاب «كوفي» على العامل الوحيد المهم الذي يعد – الأساس – الذي بناء عليه يتحدد نجاح (أو فشل) أية مؤسسة في القرن الواحد والعشرين؛ ألا وهو: *الثقة*؛ فهذا الكتاب جدير بالقراءة لما فيه من أفكار شجاعة، وإبداعية، ورؤى مستنيرة مليئة بالنظريات التجريبية والعملية. ولا غنى عنه لأي شخص يتقلد مسئولية أية مؤسسة بدءًا من جماعات الدعم وحتى المؤسسات العالمية».

- **وارن بينيس**؛ الأستاذ الجامعي الشهير في إدارة الأعمال ومؤلف كتاب *On Becoming a Leader*

"هذا الكتاب المهم جدًّا يقدم لنا العديد من الأمثلة العملية التي توضح أنه كلما زادت الثقة فإنها تؤدي إلى نتائج أفضل، وبتكلفة أقل، على المدى القريب – سواء على مستوى حياتنا الشخصية أو المهنية. إنه حقًّا لا يقدر بثمن".

- **الطبيب سبينسر جونسون** مؤلف كتاب Who Moved My Cheese? والمؤلف المشارك لكتاب *مدير الدقيقة الواحدة**

«لقد غيَّر كتاب «ستيفن كوفي» من وجهة نظر العالم. بل إنني أكاد أجزم بأن ثمن هذا الكتاب – والأكثر من ذلك، صاحبه «ستيفن إم. آر. كوفي» لا بد أن يحدثا أي تأثير؛ فهذا الكتاب يعد كتابًا رائعًا يبدأ برواية مؤثرة وعنوان قوي – ولكني أتعجب لماذا لم يتم تأليف مثل هذا الكتاب من قبل. ومن خلال مقدمة الكتاب وحتى الصفحات الأخيرة منه يتضح لنا «أن السرعة تحدث عندما يثق الناس ببعضهم»؛ فهذا الكتاب له صفة مميزة تستحق التطبيق، وفي مقدمة الكتاب نجد «ستيفن الأب» يقول إن هذا الكتاب «مصوب نحو الجذور»، وأنا أؤكد له على صحة هذا الكلام!».

- **توم بيترز** المؤلف المشارك لكتاب *Re-imagine!* وأيضًا المؤلف المشارك لكتاب *In Search of Excellence*

* متوافر لدى مكتبة جرير.

## الهيئات التسويقية

"إن السؤال الذي يطرح نفسه هو: لماذا تقرأ هذه المقدمات التعريفية بالكتاب؟ والإجابة بسيطة: لأنك تثق بعدد قليل منا؛ فالثقة هي التي تدفع كل شيء في عالمنا السريع جدًّا والحافل بالمتغيرات. لذا ثق في هذا: إنه كتاب مهم؛ حيث إن "كوفي الصغير" قد ألف كتابًا مهمًّا بالفعل".

- **سيث جودوين** مؤلف كتابي *Small Is the New Big* و *Permission Marketing*

"في أثناء قيامك بعرض تقديمي وبعد إغلاق جهاز العرض، والانتهاء من استعراض شرائح الباوربوينت، نجد أن جميع الصفقات تنتهي بسؤال بسيط: هل نثق في بعضنا؟ هذا الكتاب قيم لأنه يوضح كيف تثق بالآخرين وكيف تحظى بثقتهم.

- **جاي كاواساكي** مؤلف كتاب *The Art of the Start* والمدير الإداري لشركة جاراج تكنولوجي فينتشرز.

"يتزايد عدد المستهلكين على نحو غير مستقر مما يؤدي إلى فساد المؤسسات السياسية على نحو غير محدد بينما يتسبب في المشاكل الاجتماعية الهيئات التي من المفترض أن تعالجها، وهذا الكتاب الذي بين أيدينا يقدم حلًا لنوعية الشفافية التي يطالب بها الناس على نحو متزايد من مختلف الاتجاهات، والمؤسسات، والميول السياسية".

- **فيث بوبكورن** مدير تسويق مستقبلي، ومؤلف كتاب *The Popcorn Report*

"إن جميع الدلائل في مجال التسويق تشير إلى أن الشركات الرابحة هي تلك الشركات التي تحظى بثقة الجماهير؛ فالثقة من الأمور التي لا يمكن المبالغة في تقديرها، وقد تعمق السيد "ستيفن إم. آر. كوفي" خطوة أبعد في هذا المجال ليس فقط من خلال إثبات قيمة الثقة، ولكن من خلال توضيح الطريقة التي يمكن أن تنال الثقة بها، فهذا هو الكتاب الذي يوضح لك كيفية الفوز بثقة الناس".

- **جاي كونراد ليفينسون** مؤسس شركة جوريللا ماركتينج ومؤلف سلسلة كتب *Guerrilla Marketing*

"إن القادة العظماء يعرفون إلى أين يذهبون، وأتباعهم يثقون بأن هذا هو الطريق الصحيح. وبدون الثقة، لا يمكن أن تذهب إلى أي مكان".

- **جاك تروت** مؤلف كتاب *Trout on Strategy*, والمؤلف المشارك لكتاب *Positioning*

## وسائل الإعلام

"في عالم القانون والسياسة، قضى غياب الثقة على كل شيء، وهذا هو ما يصفه "ستيفن" في كتابه بأنه: أدى إلى تعزيز العلاقات المبنية على الانقسامات والخلافات والبيروقراطية المبالغ فيها؛ مما يؤدي إلى وجود معتقدات وسلوكيات تدمر المجتمعات الحرة والمدنية. ولأن هذه المسألة لا تقدر بثمن بالنسبة للمجتمع الأمريكي، لذا فإن هذا الكتاب يتيح لنا الأدوات التي يمكن أن تؤدي إلى استعادة الشفافية، والأمانة، والثقة لأية أمة تحتاج إليها".

- **كاثرين كراير** قاضية سابقة ومؤلفة أفضل الكتب مبيعًا ولها برنامج تليفزيوني بعنوان *Catherine Crier Live*

"يقدم هذا الكتاب أدلة مبشِّرة ومعلومات قيمة عن كيفية تطوير الثقة – استناداً إلى الكفاءة، والشخصية الشفافة والكفاءة — الذي يمكن أن يؤدي إلى زيادة سرعة العمل وتحقيق الأرباح. ويوضح "ستيفن إم. آر. كوفي" كيف أن العناصر القوية المكونة لعامل الثقة والتي يمكن قياسها يمكن أن تخلق مناخًا قويًا وتعزز جميع العلاقات على المستوى المهني؛ لذا فإن هذا الكتاب يمثل طفرة هائلة، ولا غنى عن قراءته لجميع الأفراد".

- **كين ليندنر** مؤلف كتاب *Crunch Time: 8 Steps to Making the Right Life Decisions at the Right Times*

"يركز "كوفي" بشكل رائع على حجر الأساس الذي يتم إغفاله غالبًا في الرأسمالية الديمقراطية – الثقة. فكما هو الحال مع الهواء الذي نتنفسه، فنحن غالبًا ما نتعامل مع هذه المسألة المعنوية غير الملموسة على أنها من الأمور المسلم بها، وكما يوضح "كوفي"، فإننا نقوم بذلك على حساب الخطورة التنافسية التي قد نتكبدها".

- **ستيف فوربس** الرئيس والمدير التنفيذي لشركة فوربس

"يمكن لهذا الكتاب أن يغير من حياة الأشخاص عندما يتعلق الأمر ببناء علاقات تفيض بالثقة سواء على المستوى المهني أو الشخصي، ويساعدنا "كوفي" على فهم الكيفية التي يمكن من خلالها أن نعزز ونبث الثقة على الفور لدى جميع من نقابلهم؛ فهي الأساس لاستمرار أي نجاح حقيقي ودائم في الحياة؛ لذا فهذا الكتاب الذي بين أيدينا هو كتاب مثير وملهم".

- **لاري كينج**

"هل تريد أن تكون قوة إيجابية لا يمكن مقاومتها؟ لا بد أن تجمع بين قدرتك على تحمل المسئولية الشخصية وإظهار التعاطف والاحترام تجاه الآخرين. هل تريد أن تعرف كيف يمكن أن تفعل ذلك؟ اقرأ هذا الكتاب".

- الدكتورة **"لورا سليسينجر** مذيعة ذائعة الصيت ومؤلفة كتاب
*The Proper Care and Feeding of Marriage*

## الهيئات الحكومية والتعليمية وهيئات الرعاية الصحية

"مما لا شك فيه أن هذا الكتاب هو الكتاب المناسب لوقتنا هذا - فهو كتاب ملهم ومشجع ومفيد. وسوف يستفيد الناس في كل مناحي الحياة في شتى بقاع العالم من الرسالة المهمة التي يتضمنها وهي: أن الاستثمار في النزاهة وجني أرباح الثقة يمكن أن يزيد من قوة الشركات ويثري حياتنا".

- **روزابيث موس كانتر** الأستاذة بكلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد، ومؤلفة كتاب *Confidence: How Winning Streaks and Losing Streaks Begin and End*

"كما هي العادة دائمًا مع "كوفي"، إليك كتابًا رائعًا بحق، وهو كتاب لا بد على كل شخص يطمح أن يكون قائدًا أن يقرأه؛ فهو كتاب رائع بحق!"

- **آرون جاندي** رئيس مؤسسة إم. كيه. جاندي لمناهضة العنف

"يأتي هذا الكتاب في وقت تبدو فيه "الثقة" متجهة بسرعة للانضمام إلى قائمة الأجناس المعرضة لخطر الانقراض، ولكن سيتغير هذا تمامًا عندما يقرأ الناس وجهات نظر "ستيفن إم. آر. كوفي" وإرشاداته وتوجيهاته ومحظوراته ووصفاته المساعدة على بناء ثقة صادقة في العلاقات والعمل والرياضة والسياسة والحياة بوجه عام. فلقد أصبح اسم "كوفي" يمثل علامة التفوق في هذا الشأن، وهذا الكتاب يعمل على تحقيق هذا الهدف".

- **جون آر. وودين** مدرب متقاعد لفريق جامعة كاليفورنيا بلوس أنجلوس لكرة السلة، ومؤلف كتابي *My Personal Best* و *Wooden on Leadership*

"هذا الكتاب رائع بالفعل؛ فهو ممتع في قراءته، وعملي، ويمكن تطبيقه على نطاق واسع، ويجب على كل شخص بحاجة لإنجاز أي عمل حساس بشكل أسرع وأكثر فاعلية وبأقل تكلفة أن يقرأ هذا الكتاب".

- **كلايتون إم. كريستينسين**؛ الأستاذ بقسم روبرت آند جين سيزيك، بكلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد

"على الرغم من أن هذا الكلام يبدو نمطيًّا، فلا بد من قراءة هذا الكتاب لأي شخص يرغب في قيادة أمة أو شركة أو أسرة، أو حتى يرغب في قيادة نفسه خلال هذه الأوقات العصيبة. وبصفتي طالبًا وممارسًا لمبادئ "كوفي" لسنوات في المستشفيات العسكرية والمراكز الطبية، وبتقلدي العديد من المناصب، وأيضًا بصفتي الرئيس التنفيذي لإحدى الجمعيات الطبية الوطنية، لم أكن لأتمكن أبدًا من استخلاص جوهر القيادة بوضوح كما فعل "ستيفن إم. آر. كوفي"؛ فهذا الكتاب مهم للغاية يجب أن يقرأه كل من يرغب في تولي القيادة في عالم يتسم بالاستقطاب والتشاؤم وخيبة الأمل".

- **الطبيب تشارلز إتش. رودمان الثاني**، الفريق (المتقاعد) بالقوات الجوية الأمريكية، وأيضًا كبير الأطباء (المتقاعد) بالقوات الجوية الأمريكية

"لقد كتب "ستيفن إم. آر. كوفي" كتابًا ممتازًا عن أهمية الثقة، وسوف يفيد مديرونا من قراءة هذا الكتاب. كما أنه سيساعدهم بينما يعملون على بناء الثقة مع المعلمين، وبالتالي سيستفيد المعلمون منه عند تعاملهم مع طلابهم؛ فلا بد من قراءته".

- **الدكتور بيدرو جارسيا**؛ الحاصل على الدكتوراه في مجال التعليم ومدير مجموعة من مدارس ميتروبوليتان ناشفيل العامة

"بعد فترة قصيرة من تقلدي منصب عميد كلية الطب بجامعة تكساس في هيوستون جالفيستون، اصطحبت العديد من قادتي الرئيسيين للاستماع إلى محاضرة لـ "ستيفن" عن سرعة الثقة. وقد لاقت هذه المحاضرة صدى لدينا جميعًا، وعمل "ستيفن" وفريقه مع فريق القيادة بكلية الطب بجامعة تكساس في هيوستون خلال العام الماضي ومنحونا الرؤى والأدوات الفعالة المستمرة للقضاء على "ضريبة الثقة" التي نتكبدها ولنصبح مجتمعًا منتجًا بحق؛ فالمبادئ وخطط العمل التي وضعها "ستيفن" عالمية التأثير. وينبغي لأي شخص في فريق قيادي أن يقرأ هذا الكتاب".

- **الدكتور فاليري إم. باريسي**، حاصل على الماجستير في الصحة العامة، والماجستير في إدارة الأعمال، وعميد كلية الطب ورئيس القسم الأكاديمي بكلية الطب بجامعة تكساس

"لقد تعمق "ستيفن إم. آر. كوفي" في البحث في مفهوم الثقة حتى وصل إلى جوهره وقدم بيانات قوية ومقنعة تثبت اتساع فجوة الثقة، ولكن الأهم من ذلك أنها تقدم حلولًا لمعالجة هذه الثقة المنهارة؛ فإنني أجد يوميًا أمثلة للسرعة والرشاقة التي تجنيها أية علاقة تتميز بالثقة وللمبادئ السلوكية لـ "ستيفن" والتي تمكننا من اتخاذ قرارات أصعب بسرعة أكبر ومخاوف أقل. فهذا الكتاب يتمتع بقوة هائلة على تغيير حياتك ومؤسستك".

- **الدكتور ديف جايلر**، مدير مجموعة من المدارس، مقاطعة تشارلوت، فلوريدا

"في تقليد عريق من كلمات "ستيفن"، يؤكد هذا الكتاب ويوضح الفهم المتعمق لقوة الثقة؛ فإن أصحاب الأداء الراقي للغاية في مجال الرياضة يظهرون مستوى رائعًا من الثقة والتفاهم يميزهم عن باقي منافسيهم، وفي هذا الكتاب، يؤكد "كوفي" على أهمية هذه الثقة في علاقاتنا ونجاحاتنا المستقبلية".

- **بيتر كارول**، مدرب كرة قدم، فريق جامعة جنوب كاليفورنيا بلوس أنجلوس بالبطولة الوطنية

## هيئات التطوير الشخصي والمهني

"إن تلك العلاقات التي تصمد أمام خطوب الزمن تبنى على أساس من الثقة المطلقة، ويمنحنا "كوفي" النموذج اللازم لتعلم كيفية تطبيق هذا المبدأ مع الأشخاص المهمين في حياتنا".

- **الدكتور جون جراي**، مؤلف كتاب الرجال من المريخ والنساء من الزهرة*

"في هذا الكتاب، يوضح "ستيفن إم. آر. كوفي" العلاقة بين المصداقية والإنتاجية بشكل سيغير نظرتنا للثقة إلى الأبد".

- **أنطوني روبينز**، مؤلف كتابي *أيقظ العملاق بداخلك والقوة المطلقة***

"هذا الكتاب يشرح ببراعة كيف تعد الثقة أقصر الطرق للوصول إلى النتائج، فإذا كنت تريد نتائج سريعة، فإنني على ثقة من أنك ستحب هذا الكتاب بقدر ما فعلت أنا".

- **روبرت جي. آلان**، مؤلف الكتابين الأفضل مبيعًا طبقًا لصحيفة نيويورك تايمز *Multiple Streams of Income* و *Cracking the Millionaire Code: Your Key to Enlightened Wealth*

* متوافر لدى مكتبة جرير

** متوافران لدى مكتبة جرير

"إنني أعرف أهمية الثقة؛ فعندما نترابط معًا عندما يتم عبور حقل جليدي مليء بالصدوع هو أبرز سيناريو للثقة. وفي الجبال، فإن حياتي غالبًا ما تكون بيد أعضاء فريق وتكون حياتهم بيدي. ومثل هذا الالتزام يستند إلى ثقة هائلة، كما هو الحال مع الكثير من جوانب الحياة. ويحفل كتاب "ستيفن" بمحتوى هائل عن بناء الثقة والحفاظ عليها. ولا بد من قراءته".

- **إيريك وايتماير**، "الرجل الكفيف الذي تسلق قمة جبل إيفرست"؛ ومؤلف كتاب *Touch the Top of the World*

"إذا كنت تريد الانطلاق بسرعة نحو الثراء، فعليك التزام الثقة التامة غير المشروطة لتعظيم المكاسب، وهذا الكتاب الرائع سيخبرك بكيفية ذلك".

- **مارك فيكتور هانسن**، المؤلف المشارك لسلسلة من أفضل الكتب مبيعًا طبقًا لقوائم صحيفة نيويورك تايمز وهي سلسلة *شوربة دجاج للروح**، والمؤلف المشارك لكتابي Cracking the Millionaire Code و The One Minute Millionaire

"إن الثقة ليست ثوبًا يمكن ارتداؤه أو خلعه حسب الموقف أو الثقافة؛ فإن كل قائد سياسي أو تجاري أو تعليمي أو عائلي في أية دولة بحاجة إلى استيعاب المفاهيم الجوهرية الواردة في هذا الكتاب الأول من نوعه في هذه الألفية. وقد حدد "ستيفن" الغراء الذي يمكننا من الارتباط ببعضنا. وإذا ما تبنينا تلك المفاهيم، فإننا سنستمر ونزدهر، وإذا لم يكن الأمر كذلك، فإن النسيان سيصبح مصيرنا".

- **الدكتور دينيس ويتلي**، مؤلف كتاب The Seeds of Greatness

"إنني أصبح أكثر سعادة عندما أصبح محل ثقة وأكاد أجزم أنك أيضًا كذلك، وقد قام "كوفي" بعمل رائع في تعليمنا أن الثقة أمر مرتبط بسلوكنا، وأننا نستطيع أن نغير من سلوكنا بشكل واع لننال الثقة التي ننشدها؛ فهذا المنطق يمكن أن يغير حياتك؛ لذا فهذا أفضل كتاب ألفه "كوفي" منذ كتابه "العادات السبع"".

- **ريتشارد كارلسون** مؤلف كتابي *لا تقلق بشأن الأمور الصغيرة*** و Don't Get Scrooged

* العديد من كتب هذه السلسلة متوافرة لدى مكتبة جرير

** متوافر لدى مكتبة جرير

## الهيئات التعليمية والموارد البشرية

"إن بناء الثقة هو أحد أهم التحديات التي تواجه مجتمعنا اليوم، ويعد هذا الكتاب هبة عظيمة؛ فهو كتاب لا غنى عنه لجميع القادة في القطاعات الثلاثة المحددة لبناء وإلهام الثقة داخل المؤسسة. وستصبح "أمواج الثقة الخمس" داعمًا كبيرًا في المستقبل للقادة أصحاب المبادئ المؤثرين".

- **فرانسيس هيسلبين**؛ رئيس مجلس إدارة مؤسسة ليدر تو ليدر إنستيتيوت والمعروفة سابقًا باسم " مؤسسة بيتر إف. دراكر فاونديشن".

"يعد كتاب "ستيفن" مصدرًا رائعًا لتوضيح كيفية تكوين وبناء وزيادة الثقة داخل قاعدة العملاء في مؤسستك. إنه *كتاب مهم لجميع القادة* الذين يدركون قيمة الشفافية والأمانة في عالمنا الاقتصادي الجديد، وهذا ما يجب أن نتصف به كقادة!".

- **آن روديس**؛ رئيس مؤسسة بيبول إينك والمعروفة سابقًا باسم مؤسسة إي في بي بيبول، شركة جيت بلو إيرلاينز

"إن الثقة هي القاعدة الأساسية لبناء أية علاقة قوية، ومن خلال هذا الكتاب الرائع، يساعدنا "ستيفن" على التعمق في فهم كيفية جعل الثقة جوهرًا أساسيًا في حياتنا على المستوى الشخصي والمهني".

- **فريد هاربيرج**، الرئيس السابق لجامعة ليرنينج أوفيسر، شركة موتورولا.

"إن الثقة هي الغراء الذي يربط بين الناس والمؤسسات، والبيئات المحيطة بالناس ويضمن تحقيق نجاح طويل المدى. وإذا فُقد هذا المكون، انهار كل شيء. وأخيرًا قدم لنا كتاب "ستيفن إم. آر. كوفي" ما كنا ننشده، كما يمنحنا "ستيفن إم. آر كوفي" عملية التفكير وبنيته من أجل تأسيس وإصلاح وتكوين علاقات على مدى الحياة تكون مبنية على الثقة بكل مناحي الحياة. فهيا بنا نبدأ عملية المعالجة".

- **ريتا بايلي**، المدير التنفيذي لشركة كيوفي إف بارتنرز، والمؤلفة المشاركة لكتاب Destination Profit والمدير السابق لجامعة يونيفرسيتي فور بيبول، شركة ساوث ويست إيرلاينز

«في عالم يملؤه "التملق"، أصبحت الثقة هي الوصفة السحرية التي تعزز بشكل كبير عملية التعليم، والعلاقات، والنتائج. يشير "كوفي" – من خلال السبق المعرفي الذي حققه – إلى أن الثقة هي تحقيق الكفاءة على نحو نظري وعملي. وسوف يعتنق المديرون التنفيذيون ومديرو أقسام التعلم بالشركات فكرة هذا الكتاب كإستراتيجية فعالة وقابلة للتنفيذ – خارطة طريق – من أجل زيادة فاعلية مؤسساتهم وقادتهم».

- **إليوت ماسي**؛ المدير التنفيذي، شركة ذا ليرننج كونسرتيوم

إلى زوجتي العزيزة "جيري"
لما قدمته لي من تشجيع دائم،
ولحنانها منقطع النظير،
وثقتها الفياضة بي

# شكر وتقدير

إنني في غاية الامتنان لجميع من ساعدني على جعل هذا الكتاب أمرًا ممكنًا، وأشعر بالتواضع والغبطة الغامرة بسبب ما قدمه لي الآخرون من إسهامات، وأفضل شيء يمكن قوله في هذا السياق للتعبير عن مشاعري الجياشة ما قاله ألبرت أينشتاين: "إنني أذكر نفسي كل يوم بأن حياتي على المستوى الداخلي والخارجي تقوم على جهود أشخاص آخرين، سواء كانوا أحياء أو أمواتًا، ولا بد أن أبذل قصارى جهدي لأقدم للناس خدمات كما تلقيت أنا خدمات وما زلت أتلقى الكثير منها". لذا؛ فإن هذا الكتاب لم يكن ليخرج إلى النور بدون مساعدة العديد من الأشخاص الذين أكن لهم كل عميق شكري وامتناني.

وأتقدم بشكر خاص للموهوبة "ريبيكا ميريل" لما قدمته من مساعدة رائعة في كل جزء من هذا العمل؛ وعلى وجه الخصوص آراؤها الثاقبة في الكتابة. ولولا مساعدتها الإبداعية، لكنا لا نزال نتحدث عن هذا الكتاب بدلًا من أن نقرأه الآن.

والشكر موصول لـ:

- جريج لينك - والمقصود بها "العلاقة القوية" في موقع CoveyLink وهي صديقة مدهشة ولها رؤية نافذة، كما أنها شريك في العمل - لما قدمته من آراء رائعة، وتعاطف، وشجاعة، وتأثير هائل.
- باري ريلافورد ، لتعاونه الذي لا يقدر بثمن، ولتوجيهاته وتشجيعه منذ البداية.
- جاري جود، لما قدمه من أفكار بارزة، ولجسارته، واستعداده لخوض المخاطر.
- لباقي أعضاء فريق موقع CoveyLink على امتداده لما قدموه من دعم، ومساعدة، وتشجيع مستمر، ومنهم ريان كوك، جوشوا كوفي، شانا كراجون، تشوك فارنسوورث، تامي هارمون، روبين كيلين، ديفيد كاسبيرسون، سوزان ليونارد، كيندال ليمان، تود كينج، كريج بيس، كاندي باركينس، هولي وايتينج.

وأشكر أيضًا هان ستيس - باحثنا - لما قام به من عمل وجهد شاق، وأشكر أيضًا دافيا كينج - المتدربة التابعة لنا - لمساعدتها إيانا في المراحل الأولى، كما أشكر ماري وينتز لجهدها الرائع في أعمال النسخ.

- أختي سينثيا هولر من أجل إسهاماتها الضخمة وخصوصا فيما يتعلق بقصصها وأفكارها التي جعلت من هذا الكتاب أكثر تشويقًا حسبما أتمنى.
- وأختيَّ ماريا كول، وكاثرين ساجريس على ما قدمتاه من أفكار ومقترحات، ونصائح حول تحسين النص المكتوب.
- بام والش، وكيفين كوب لما قدماه لي من تشجيع على الخوض في تأليف هذا الكتاب.
- محرري - دومينيك أنفوسو - لإيمانه القوي بهذا الكتاب منذ البداية. كما أتقدم بالشكر لجميع أفراد فريق دار نشر سايمون آند شوستر بالكامل لما قدموه من إسهامات لا تقدر بثمن.
- العديد من عملائنا الذين يعدون بمثابة اختبار مستمر للتأكد من مدى إمكانية تطبيق منهج هذا الكتاب والتأكد من صحته. أما فيما يتعلق بالآراء والتغذية الراجعة فقد أسهم الكثيرون بها - لا سيما فيما يخص وجهات النظر الثاقبة في موضوع "الثقة الذكية" الصادر من قبل مجموعة متخصصة في معهد صاندانس، من ضمنهم بيث دياولو، ساندي ستاتون، وجون بوراز.
- الكثيرين ممن قاموا بقراءة المراحل المختلفة لنص الكتاب ومراجعتها، ومن بينهم بوب ألان، بول بروكبانك، كيم كابس، جين كراوثر، توم كروم، ديف فيربانكس، دوتي جاندي، جوزيف جريني، بوب جويندون، جريج جويكس، إيريك كرويجور، آني لينك، كارو مايرو-فيتزر، أليكس ماندوسيان، ويل مار، ميتي نورجارد، فون أورجيل، تالي راين، ريبيكا سولتمان، بول ساندرز، ستيف شالنبيرجر، ميشيل سيمبسون، جيمس سكينر، كارولين شتراوس، كيلي تورلي، تيم ويلش، تيسا وايت، ليزا ويليامز. فهؤلاء جميعًا قدموا تغذية راجعة توجيهية ولكن داعمة لما ورد بالكتاب.

وأعبر عن عميق امتناني وشكري لوالديَّ ساندرا وستيف آر. كوفي لما تركاه من تأثير رائع على حياتي وتفكيري. كما أتقدم بالشكر والعرفان للكثير من القادة أصحاب الفكر الذين أشرت إلى بعض منهم على مدار الكتاب، لما كان لهم من تأثير على تفكيري وعلى تطوير هذا الكتاب خلال السنوات العشر الماضية.

والأهـم من ذلـك أنني أحمـد الله وأشكره على مـا أنعم به عليَّ مـن أفكار ودعم
شعـرت بهمـا على مدار عملي بهذا المشروع. فـإن الله بالنسبة لي هو مصدر كل خير
يجلب السعادة والنجاح في الدنيا.

# المحتويات

# تمهيد

كيف يمكن لوالد أن "يباهي" بابنه ويبقى موضع مصداقية - خاصة حول كتاب يتعلق بالثقة؟

تأمل هذا الأمر. خلال ثلاثة أعوام منحت فيها الثقة لـ "ستيفن" في العمل بمنصب المدير التنفيذي لشركتي - كوفي ليدرشيب سنتر - تضاعفت مبيعات الشركة تقريبًا وتجاوزت الأرباح نسبة ١٢٠٠ ٪. وخلال تلك الفترة، أسست الشركة فروعًا في أربعين دولة مختلفة وزادت القيمة السوقية للشركة من ٢،٤ مليون دولار لتصبح ١٦٠ مليون دولار وهو المبلغ الذي استحقته وقت حدوث الاندماج الذي عقده ستيفن مع شركة فرانكلين كويست ليشكلا مؤسسة فرانكلين كوفي.

كيف تحقق هذا تحت قيادة ستيفن؟ تتلخص الإجابة في كلمة واحدة - الثقة. لقد كان ستيفن محل ثقة نظرًا لشخصيته وكفاءته. وكان كذلك يمد بساط الثقة إلى الآخرين. فالتآزر الناجم عن كونه محل ثقة ومانحًا إياها أطلق العنان لمستوى أداء لم نعهده من قبل، بل إن كل من شارك في هذه الأحداث نظر إلى هذا التحول باعتباره التجربة الأعظم، والأكثر بهجة وإلهامًا في مساراتهم المهنية.

بالمناسبة كان ستيفن هو ذلك الطفل "الأخضر النظيف" ذو السنوات السبع الذي كتبت عنه في كتابي *العادات السبع للناس الأكثر فعالية** . وسوف تحب أيضًا (كما أحببت أنا) أن "تقرأ الحكاية من وجهة نظره" في ذلك الكتاب. من وجهة نظري، كان تعلم ستيفن واعتياده الحفاظ على "نظافة واخضرار" باحتنا الخلفية قد أسس لنموذج امتياز استمر معه طوال حياته، وقد برز هذا النموذج من تلقاء نفسه في الطريقة التي أحدث بها التحول الذي أحله بشركتنا، وتنفيذه عدة مشروعات ناجحة في القيادة والتدريب والاستشارات، وفي إنتاجه هذا الكتاب - كما برز أيضًا في كل عمل قام به.

* متوافر لدى مكتبة جرير

## ثلاثة أسباب تدفعني لحب هذا الكتاب

هنــاك ثلاثة أسبــاب تدفعني للاعتقاد بـأن هذا الكتــاب سيصبح أحــد كلاسيكيات مجالــه. الأول: أنه يركز على الجذور. الثاني: أنه عميــق، وعملي، وشامل. الثالث: أنه يحفز الأمل لدى الناس. ولتسمحوا لي بالتعليق على كل سبب على حدة.

الأول: هــذا الكتاب يبحث *فــي الجذور*. ويعلمنا "هنري ديفيد ثــورو" أن "من بين ألف شخص يقاومون أوراق الشر، هناك واحد فقط يضرب في الجذور". ويمكنك أن تلاحظ بسهولة أهمية مبدأ "استهداف الجذور" في العديد من أوجه الحياة الأخرى – على سبيل المثال: عندما تقارن بين أثر التركيز على الوقاية من المرض بدلًا من مجرد علاجه، أو منع الجريمة بدلاً من تطبيق القانون فقط. في هذا الكتاب، سوف ترى هذا المبــدأ في إدارة الأعمــال؛ حيث تستبدل بالتركيز على إذعــان العاملين التركيز على تحسيــن المستوى بتنمية السمــات الأخلاقية، والتحفيز المتســم بالشفافية، وتعظيم الكفاءة بغية تحقيق نتائج أفضل تدوم للأبد.

إن الأمــر مثيــر للسخرية، لكن من خــلال خبرتي حول العالم أجــد الإذعان الذي ينتــج عــن قانون "ساربانيس أوكسلي" ( أو ما يعادله ) قــد حجب التركيز على عناصر تعتبــر على سبيل الخطأ من الأشياء الهينة مثل الثقــة. فقد حل المديرون التنفيذيون ومراقبــو الحسابات محل المطورين البشرييــن وموظفي الموارد البشرية ذوي التوجه الإستراتيجــي فــي غرف قيــادة المؤسســات. وفي الوقت ذاتــه، فإن واحــدًا من أكثر الموضوعــات سخونــة في عالــم الأعمال الآن هو الأخــلاق – المناقشــات الأخلاقية، ومناهــج الأخــلاق، والتدريب عليهــا، وقوانينها. وهذا الكتاب يبيــن أنه في حين تكون الأخــلاق غاية فــي الأهمية والضرورة، فهي غير متوافرة. كما يبين الكتاب أن ما يقال عنهــا العناصر الهينة هي في الحقيقة مهمة للغاية، وقابلة للقياس، ولها تأثير على كل شيء آخر في العلاقات، والمؤسسات، والأسواق، والمجتمعات. إن النجاح المالي ينتج عــن النجاح في السوق، والنجاح في السوق ينتج عن النجاح في بيئة العمل. والثقة هي قلب بيئة العمل وروحها.

إن هــذا الكتــاب لا يتجــاوز عملي بكثيــر وحسب، بل يتجــاوز كل ما قرأتــه سابقًا فــي موضــوع الثقة. إنه يتجــاوز مجرد السلــوك الأخلاقي في القيــادة، يتجاوز مجرد "الإذعــان". إنــه يغوص بعمق فــي "النية" الحقيقيــة والأجندة القلبيــة لكل شخص، ثــم ينفذ إلى نمــط "الكفاءة" الذي يعزز الثقة العامة المتسقــة. فقط عليك أن تتدبر الأمر – سواء عرّفت الثقة بأنها الثقة المتبادلة أو الولاء أو السلوك الأخلاقي، أو سواء

تعاملت مع ثمارها في التمكين والعمل الجماعي والتآزر، فإن الثقة في النهاية هي الجذر الأساسي ومصدر التأثير.

عند قراءتك هذا الكتاب، فإنه سيدفعك إلى التفكير وكأنك "عالم أحياء اجتماعي" فترى العلاقات بين جميع الأشياء وترى كيف أن كل الأمور في النهاية تتفرع عن الثقة. فهي تمنحك منظورًا موسعًا وعملية تسلسلية للتحول من بيئة الثقة المنخفضة إلى بيئة ذات مستوى عال من الثقة.

ثانيًا: هذا الكتاب يقدم نموذج ثقة *عميقًا، وعمليًا، وشاملا*. فهو يأخذك عبر منهج داخلي – خارجي المسار إلى موجات الثقة الخمس. كحصاة ملقاة في بركة ماء، فإن الثقة تتحرك من الذات إلى العلاقات مع الآخرين ثم إلى العلاقات مع جميع أصحاب المصلحة، بما في ذلك المجتمع بأكمله. ومن خلال الأمثلة والتوضيحات القوية والعملية، يوضح الكتاب المبادئ التي تسري في الكون، سواء على المستوى الشخصي أو في العلاقات الثنائية، في الأسرة، أو المدرسة، أو المستشفى، أو المؤسسة الحكومية، أو الوحدة العسكرية، أو حتى المؤسسة غير الربحية.

ثالثًا: هذا الكتاب ينفث *أملًا*. فمع تنقلك من فصل إلى الذي يليه، تبدأ بالشعور بالتفاؤل والاطمئنان بأنه مهما كان الوضع أو مهما كان مستوى الثقة متدنيًا، فإن بإمكانك أن تصبح عاملًا نشطًا في تأسيس أو استعادة الثقة وإعادة بناء العلاقات، ولا يحتاج إنجاز ذلك إلى جهد مستمر "إلى الأبد". فمن خلال القصص التي يسردها "ستيفن" الخاصة به وبغيره حول تحويل أوضاع العمل الرديئة والسامة وباهظة الكلفة والراكدة، سوف تشعر بالثقة والتحفيز. سوف تؤمن بقدرتك على تحقيق الأمر، وسترغب في تحقيقه، والقيام به على نحو دائم.

## العامل الرئيسي في الاقتصاد العالمي

ونحن في سعينا الحثيث إلى عالم أكثر شفافية وتشابكًا في العلاقات، تصبح الثقة عنصرًا أكثر حيوية للعمل من أي وقت مضى. إن تعاملاتي مع قادة الأعمال حول العالم أوضحت لي بشكل كبير أن "المسارعة إلى السوق" هي السلاح الأكثر تنافسية الآن.

وانخفاض مستوى الثقة بسبب الخلاف، سواء نشأ ذلك عن سلوك غير أخلاقي أو سلوك أخلاقي لكنه عديم الكفاءة (لأن النوايا الحسنة وحدها لا يمكن أن تكون بديلًا عن الحكم غير الصائب). ومستوى الثقة المتدني هو أكبر تكلفة يمكن تكبدها سواء

في الحياة العامة أو في المؤسسات، ومن بين ذلك الحياة العائلية. فإن تدني الثقة يفرز الأجندات الخفية، والتحايلات، والصراعات الشخصية، والتنافس بين الأقسام، وعقلية المكسب والخسارة، والتعاملات بمنطق الدفاع والحماية – وجميعها عناصر تحد من سرعة الثقة. والثقة المتدنية تبطئ من كل شيء – كل قرار، كل تواصل، وكل علاقة.

وعلى الجانب الآخر، تنتج الثقة السرعة. وكما يوضح "ستيفن"، فإن أهم عنصر في بناء الثقة هو "النتائج". فالنتائج تبني ولاء صادقًا. والنتائج تخلق ثقافة النجاح وتحفزها. إن تحقيق النتائج بشكل مستمر لا ينتج عنه تكرار لتعاملات العملاء وحسب، بل يجبرهم كذلك على توصية الآخرين بالتعامل معك. ومن ثم يصبح عملاؤك هم المروجين لك، أي أنهم يصبحون عناصر التسويق والمبيعات الرئيسيين لديك. إضافة إلى ذلك، فإن النتائج تفوز بثقة المديرين والعاملين من أصحاب العقليات العملية. إن النتائج المتسقة تضع الموردين أيضًا في المعسكر نفسه كشركاء إستراتيجيين، وهو أمر غاية في الحيوية في رحاب هذا الاقتصاد العالمي الجديد المعتمد على المعرفة.

إن الثقة مثل خزان المياه الجوفي – بركة مياه ضخمة تحت سطح الأرض تغذي كل الآبار التي تبرز على السطح. في العمل وفي الحياة، غالبًا ما تكون هذه الآبار هي الإبداع، والفرق المتكاملة، والتعاون، والتمكين، ومنهج سيكس سيجما، وغيرها من عناصر إدارة الجودة الكلية، أو ولاء المؤسسة، أو غير ذلك من المبادرات الإستراتيجية. وهذه الآبار تغذي أنهار التفاعل البشري، والتعاملات التجارية، وإبرام الاتفاقات والصفقات. إنها توفر جودة حياة دائمة لجميع العلاقات، بما في ذلك العلاقات الأسرية، والعلاقات التبادلية، والعلاقات اليومية بين العميل والمورد في الأعمال – إنها في الحقيقة تمثل أي جهد لتقديم إسهام دائم.

## كلمة أخيرة

يعد هذا الكتاب معالجة سهلة القراءة، وقابلة للتقييم، وعملية لموضوع غاية في الإلحاح في هذا "العالم المنبسط" الذي نحيا فيه الآن. وهي لا تنبع من مجرد حكايات وتجارب شخصية، لكنها تعتمد كذلك على أبحاث تجريبية تبين أن سرعة الثقة يمكن إدراجها في حسابات جميع القياسات المهمة داخل المؤسسات والعلاقات. إن القياس هو ما يجعل هذه المادة محسوبة وعملية وموضع ثقة.

إن رؤيتـي لـ "ستيفن" وهو يغوص بعيدًا متجاوزًا مستوى فكري الشخصي ومضيفًا
..مارف جديدة مهمة جعلتني أشعر بالفخر والتواضع الشديدين في الوقت نفسه. ففي
..اوله لأكثر محاور الحياة وحاجاتها أهمية – وهي الثقة – أرى أن "ستيفن" قد ارتقى
..ة جديدة، على مستوى النموذج/ الممارسة وكذلك باعتباره قائدًا فكريًا كفئًا.

أرجو لكم الاستمتاع والاستفادة من قراءة الكتاب، كما استمتعت به واستفدت منه.

*ستيفن آر. كوفي*

# الشيء الواحد الذي يغير كل شيء

هناك شيء واحد معروف لدى كل فرد، وكل علاقة، وكل فريق، وكل عائلة، وكل مؤسسة، وكل دولة، وكل اقتصاد، وكل حضارة عبر العالم – شيء واحد، إن تلاشى، فإنه يدمر أقوى الحكومات، وأنجح الأعمال، وأكثر الاقتصاديات انتعاشًا، وأكثر القيادات تأثيرًا، وأعظم الصداقات، وأقوى الشخصيات، وأعمق أشكال الحب.

وعلى الجانب الآخر، إن تمت تنميته وتطويره، فإن هذا الشيء تكون له القدرة على خلق نجاح ورغد لا يقارن على جميع أصعدة الحياة، إلا أنه لا يلقى الحد الأدنى من الفهم والاهتمام، ويلقى الحد الأقصى من الإهمال وتقليل القيمة.

إن هذا الشيء هو الثقة.

إن الثقة تؤثر فينا على مدار اليوم والساعة. إنها تدعم وتؤثر على جودة كل علاقة، وكل تواصل، وكل مشروع عمل، وكل مغامرة أعمال، وكل جهد ننخرط فيه. إنها تغير حال كل اللحظات التي نعيشها وتبدل مسار ونتيجة كل لحظة في مستقبل حياتنا – على المستويين الشخصي والمهني.

وعلى عكس ما يعتقده معظم الناس، فإن الثقة ليست صفة مخادعة غير ملموسة قد تمتلكها أو لا تمتلكها؛ إنما الثقة صفة عملية، محسوسة، قابلة للتطبيق يمكنك خلقها - على نحو أسرع من تصورك.

وفي الوقت الذي تسببت فيه الفضائح المؤسساتية، والتهديدات الإرهابية، والتحايلات السياسية، والعلاقات المنفصمة إلى خفض مستوى الثقة على كل الأصعدة تقريبًا، فإنني أرى أن القدرة على تأسيس الثقة وتنميتها وتوسيعها واستعادتها ليست فقط كفاءة أساسية من أجل صحة ورخاء حياتنا الشخصية وحياة الآخرين؛ بل إنها كفاءة قيادية أساسية في الاقتصاد العالمي الجديد.

إنني مقتنع كذلك بأن الثقة هي الأسرع في كل موقف. وعلى خلاف الاعتقاد السائد، فإن الثقة شيء يمكنك إصلاحه وتنميته. والحق أنها شيء يمكنك تحقيق الكفاءة الكاملة فيه!

# لا شيء أسرع من الثقة

*تتحقق السرعة فقط... حين يثق الناس حقًا ببعضهم.*

ــ إدوارد مارشال

*إن لم تكن سريعًا، فأنت ميت.*

ـ جاك ويلش

إنني لن أنسى أبدًا تجربة مررت بها قبل سنوات عديدة حين كنت أعمل في مهمة قصيرة لصالح شركة استثمار مصرفي كبرى في نيويورك. كنا خارجين للتو من اجتماع عاصف، ظهر خلاله جليًّا أن هناك مشكلات ثقة داخلية كبرى. وكانت تلك المشكلات سببًا في بطء وتيرة العمل وتؤثر بشكل سلبي على التنفيذ. قال لي قائد العمل الأول على انفراد: "هذه الاجتماعات لا فائدة منها وهي مضيعة للوقت. فأنا لا أثق بـ "مايك" ولا أثق بـ "إلين". في الحقيقة، إنني أجد صعوبة في الثقة بهذه المجموعة".

فقلت له: "حسنًا، لم لا تعمل على زيادة حجم الثقة بينكم؟".

فالتفت لي وقال بجدية: "اسمع يا "ستيفن"، هناك أمر ينبغي أن تفهمه جيدًا. سواء كنت تملك الثقة أو لا، فنحن لا نملك تلك الثقة، وليس هناك ما يمكن فعله حيال هذا الأمر".

وأنا لا أتفق مع هذا على الإطلاق. فالحقيقة أن كلاًّ من حياتي الشخصية وحياتي في عالم الأعمال على مدى العشرين عامًا الماضية قد أقنعاني بأن هناك *الكثير* مما

يمكننا فعله حيال حجم الثقة. يمكننا زيادة الثقة – بوتيرة أسرع مما تتصور – وهو عمل يكون له أثر عظيم، سواء على جودة حياتنا أو النتائج التي يمكننا تحقيقها.

> *قد يكون تحت يديك جميع الحقائق والأرقام، وجميع الأدلة الداعمة، وجميع التأييدات التي تريدها، لكنك إن لم تملك زمام الثقة، فلن تحقق شيئًا على الإطلاق.*
>
> – نيل فيتزجيرالد، رئيس مجلس الإدارة السابق لشركة يونيليفر

## مشكلات الثقة تؤثر على كل شيء

حين أحاضر الجمهور حول العالم عن موضوع سرعة الثقة، يتكرر على مسامعي تعبيرات الإحباط والتثبيط التي من قبيل:

*لا يمكنني مقاومة صراعات العمل. أقراني يعملون على تدميري. يبدو الأمر كأن كل فرد يعمل لصالح نفسه وسيقوم بأي عمل يضمن تقدمه على الآخرين.*

*لقد أُنهكت تمامًا في الماضي، فأنى لي أن أثق بأي أحد بشكل يكفي للدخول في علاقة حقيقية معه؟*

*إنني أعمل في مؤسسة غارقة في البيروقراطية. فإنك تستغرق دهرًا كي تنجز أي عمل صغير. فعليَّ الحصول على ترخيص حتى أتمكن من شراء قلم رصاص!*

*كلما كبر أولادي سنًا، قل استماعهم لي. ماذا أفعل؟*

*إنني أشعر بأن إسهاماتي في العمل لا تكاد تُذكر أو تلقى تقديرًا.*

*لقد انتهكت بحماقة جدار الثقة الذي كان مهمًا لي على نحو شديد. لو أن باستطاعتي "العودة بالزمن" وتغيير قراري، فلن أتردد في ذلك. لكني لا أستطيع. هل سيكون في مقدوري إعادة بناء العلاقة مرة أخرى؟*

*أجدني مضطرًا لتحسس موضع أقدامي في العمل. فلو قلت فعلًا ما أفكر به، فسوف أطرد من عملي على الفور.*

*اتعرض أنا وكل من في العمل للتحقير من قبل رئيس العمل. إنه يعاملنا جميعًا كما لو أننا لسنا أهلًا للثقة.*

*مع كل الفضائح، والفساد، والانتهاكات الأخلاقية في مجتمعنا اليوم، فإنني أشعر كأن شخصًا ما يسحب البساط من تحت قدمي. لا أعرف من – أو ماذا – أثق به.*

إذن، ما الذي تفعله لو أنك في موقف من أحد هذه المواقف – أو في أي موقف ينطوي على فقدان للثقة بما يخدم الأغراض الخاصة والبيروقراطية، أو يسبب إبطاء وتيرة تقدم العمل على الأقل؟ هل تتقبل وضعًا كهذا باعتباره تكلفة لإدارة الأعمال؟ أو هل تستطيع القيام بشيء للمواجهة أو تغيير مسار الأمور؟

إنني أؤكد لك أن لديك ما يمكن فعله حيال الأمر. بل عندما تتعلم كيف تبني الثقة، وتنميها، وتوسعها، وتستعيدها، فإنك تستطيع أن تغير بشكل فعال وإيجابي مسار الوضع الحالي وكل وضع مستقبلي في حياتك.

> *إن الأساليب الفنية والتكنولوجيا عنصران مهمان، لكن تحقيق الثقة هو قضية العقد.*
>
> – توم بيترز، كاتب في مجال الأعمال

## امتلاك زمام الثقة

ما هي الثقة إذن؟ بدلًا من تقديم تعريف محدد، فإنني أفضل أن أستخدم كلمات "جاك ويلش"، المدير التنفيذي السابق لشركة جنرال إليكتريك. حيث قال: "إنك تدركها حين تشعر بها".

وببساطة، فإن الثقة بالآخرين هي *الاطمئنان إليهم*. ومقابل الثقة – عدم الثقة – هو *الشك*. حين تثق بالناس، فأنت تتمتع بالثقة فيهم – في نزاهتهم وفي قدراتهم. وحين تفقد الثقة بهم، فإنك تشك فيهم – في نزاهتهم، وأهدافهم، وقدراتهم، أو في سجلهم العملي. الأمر على هذه البساطة. جميعنا يحمل تجارب تؤسس للاختلاف بين العلاقات التي تبنى على الثقة وتلك التي لا تنطوي على الثقة. وهي تجارب تعلمنا ببساطة أن الفارق بين الأمرين ليس هينًا؛ بل هو عظيم.

خذ من وقتك دقيقة الآن وتذكر شخصًا كانت لك معه علاقة مبنية على قدر كبير من الثقة – لعله رئيس عمل، أو زميل، أو عميل، أو زوجة، أو أحد الوالدين، أو أحد

الإخوة، أو الأبناء، أو صديق. صف هذه العلاقة. كيف كانت؟ كيف تشعر حيالها الآن؟ إلى أية درجة كان حسن تواصلكما؟ كيف كانت سرعتكما في إنجاز الأمور؟ ما مدى استمتاعك بهذه العلاقة؟

والآن تذكر شخصًا كانت علاقتك به لا تتمتع بالثقة. ومرة أخرى، قد يكون هذا أي واحد من الأشخاص المحيطين بك في العمل أو البيت. صف هذه العلاقة. كيف كانت؟ وكيف كان شعورك حيالها؟ وكيف كان تواصلكما؟ هل كان التواصل بينكما يتدفق سريعًا سلسًا...أم أنه كان مثل السير في حقول ألغام ويتسم بسوء تفاهم؟ هل خصصت من وقتك وطاقتك جزءًا للوصول إلى اتفاق نهائي؟ هل استمتعت بهذه العلاقة...أو هل وجدت الأمر مملًا، أو بطيئًا، أو مرهقًا؟

إن الفرق بين علاقة مفعمة بالثقة وأخرى شحيحة الثقة هو فارق هائل؛ تأمل التواصل كمثال على ذلك. في علاقة عالية الثقة، يمكنك قول الشيء الخطأ، ويظل الناس يفهمون المعنى الذي تقصده. أما في علاقة لا تتمتع بكثير ثقة، فقد تكون محددًا ودقيقًا جدًا في كلامك، ومع هذا يسيء الآخرون فهمك.

هل يمكنك حتى أن تتخيل الفارق الذي يمكن إحداثه إذا أنت تمكنت من زيادة حجم الثقة في العلاقات الشخصية والمهنية المهمة في حياتك؟

> *لا يمكنك أن تحظى بالنجاح دون ثقة بالآخرين. فكلمة الثقة تجسد تقريبًا كل ما قد تجاهد من أجل الحصول عليه لتحقيق النجاح. أخبرني بأية علاقة نجحت دون ثقة بين طرفيها، سواء كانت في زواج، أو صداقة، أو تفاعل اجتماعي؛ والأمر ذاته بالنسبة للأعمال؛ على المدى البعيد، خاصة تلك الأعمال التي تتعامل مع الناس.*
>
> – جيم بروك، رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي السابق لشركة "جونسون آند جونسون"

## البوتقة

من بين أكثر التجارب التي خضتها تأثيرًا في مسألة زيادة مستوى الثقة، تلك التي وقعت منذ سنوات عديدة نتيجة للاندماج الذي جرى بين شركتي "فرانكلين كويست" و"كوفي ليدرشيب سنتر" لنكون معًا شركة "فرانكلين كوفي". وكما يعلم أي شخص مرَّ بتجربة اندماج مؤسسي أو استحواذ، فإن هذا الأمر لا يكون سهلًا أبدًا. فالشركة

المندمجة كانت تتمتع بميزات رائعة. وكان لدينا أفراد رائعون، ومحتوى هائل، وعملاء مخلصون لنا، وأدوات فعالة. لكن المزج بين هاتين الثقافتين كان أمرًا غاية في الصعوبة.

وبصفتي رئيس وحدة التدريب والتعليم المؤسسي، كان عليَّ أن أسافر إلى واشنطن العاصمة لمخاطبة نحو ثلث مستشارينا حول موضوع الإستراتيجية الخاصة بقسمنا. لكن اللقاء الذي كان ينبغي أن أكون في تطلع شديد له تحول فعليًا ليصبح مصدر توتر شديد لي.

قبل هذا بأسابيع عديدة، رتب المدير التنفيذي الجديد للشركة - وهو في حالة إحباط (كما كنا جميعا) من المشكلات والخلافات الكبيرة التي أحبطت ما قد بدا أنه سيكون اندماجًا عظيمًا - لاجتماع جميع مستشاري الشركة. وفي محاولة منه لدفع الجميع "للإفصاح" عن مخاوفهم، فقد خلق هيكلًا للاجتماع نكون فيه - نحن القادة مضطرين للاستماع، دون حق الإجابة، لأي شيء يود أي شخص قوله. وتمت جدولة الاجتماع على أساس أن يمتد لأربع ساعات، فامتد لعشر ساعات من الاستماع. مع عدم السماح بتعديل، أو تصحيح، أو عرض للسياق، أو مد بمعلومات ناقصة، أو مناقشة للوجهة المقابلة من الأمر، أو حتى عرض المعضلة في المسألة، فإن نسبة بسيطة من كل ما قيل تمتع بدقة موضوعية. كان معظم الحديث مغلوط الفهم، ومتلاعبًا به، وملتويًا، وبعضه كان خطأ محضًا. كان في الحديث افتراضات، وشكوك، واتهامات، وإحباطات. وكنا - كقادة - قد اتفقنا على مضض على ألا يُسمح لنا بالإدلاء بأية كلمة.

وفي النهاية، كان علينا عقد عشرات من هذه الاجتماعات. كانت التجربة في مجملها قاسية، ومن موقعي في القيادة، أخذت الأمر على محمل شخصي. وببعض الخبرة لي في وول ستريت، كنت أعلم أن الاندماجات المؤسسية صعبة، ولكني ظننت أن بمقدورنا القيام بما يلزم لإنجاح هذا الاندماج.

المشكلة أنني أملت أكثر من اللازم بكثير. وبشكل خطأ، فشلت في التركيز على بناء الثقة مع الشركة المندمجة معنا حديثًا، معتقدًا أن سمعتي ومصداقيتي لا بد أنها معروفة بالفعل. لكنها لم تكن كذلك، وأن نصف الناس، نتيجة لهذا، وثقوا بي، ونصفهم لم يفعل. وصار هناك انقسام رأسي شديد بين "طرفين" إما كوفي أو فرانكلين. هؤلاء الذين هم من فريق "كوفي" الذين كانوا يعرفونني وعملوا معي رأوا قراراتي بالأساس كجهد مخلص لاستخدام معايير موضوعية خارجية في كل قرار والقيام بما هو أفضل للعمل - وليس محاولة لفرض أجندتي الخاصة...بل حتى كنا نتراجع قليلًا في بعض الأحيان لتجاوز ذلك. وأولئك الذين لم يكونوا يعرفونني، ولم

يعملوا معي، ولم يثقوا بي فسروا كل قرار اتخذته باعتباره في الاتجاه العكسي تمامًا.

في إحدى المناسبات - على سبيل المثال - برز سؤال يتعلق باستخدام منتجع "صاندانس" في واحد من برامج تنمية القيادة الخاصة بنا. و "صاندانس" مؤسسة يصعب التعامل معها على نحو ما، ورأى بعضهم أن علينا أن نتحول بالبرنامج إلى اتجاه آخر. أصر مدير البرنامج بشدة على بقائنا في "صاندانس" لأن العملاء أحبوا المكان، وأظهرت البيانات المالية أننا سوف نجني في المتوسط زيادة في العائد تقدر بنحو ٤٠٪ مما لو ذهبنا لمواقع أخرى. فقلت: "نظرًا لأن الجدوى الاقتصادية تفرض هذا، ونظرًا لتوصية مدير البرنامج فسوف نبقى هنا، وسوف نجد طرقًا أفضل للتعامل مع إدارة "صاندانس"". وكان هذا مثالًا على قرار مؤسسي ثابت لا أتصور أن أحدًا يسيء فهمه.

لكن أولئك الذين لم يثقوا بي، لم يفهموا. لقد ظنوا أنني أريد فرض منهج "كوفي". بل إن بعضهم تساءل عما إذا كنت أتلقى نوعًا من الرشوة؛ لأنني، وباعتباري قائدًا محليًّا، طلب مني الخدمة في موقع تطوعي في المجلس الاستشاري لمسرح "صاندانس" للأطفال. لقد ارتاب الكثيرون في دوافعي. ولأن الثقة كانت محدودة، كان الإحساس هو: "لا بد أن هناك أهدافًا خفية وراء الذهاب إلى هناك".

> *في اللحظة التي تبرز فيها الشكوك حول دوافع الشخص، فإن كل شيء يفعله يصبح ملوثًا.*
>
> - المهاتما غاندي

في موقف آخر، اتخذت قرارًا بنقل "رون"، وهو قائد موهوب للغاية أتى من جانب مؤسسة "كوفي" إلى موقع مختلف لأنه، ومثله في ذلك مثل عديدين منا، أضير بشدة في حسابات عملية الاندماج الجانبية وفرق بين المعسكرين. قررت أن أذهب خارج المؤسسة بحثًا عن بديل "رون" حتى لا تثار الشكوك بأن المدير الجديد هو من أتباع "كوفي" أو من أتباع "فرانكلين".

حين أعلنت هذا، ظننت أن الناس سوف يسعدون لأنني أدخل موهبة جديدة إلى العمل. لكن بين أولئك الذين لم يثقوا بي، لم يسمع أحدهم بالجزء الخاص باستقدام شخص من الخارج ليكون بديلًا لـ "رون"؛ بل إن كل ما سمعوه هو أنه كان لا يزال يعمل في الشركة، وقد أرادوا التخلص منه كليًّا.

ومرة بعد مرة، تعرضت أفعالي لسوء الفهم وأصبحت دوافعي محل ارتياب، رغم أنني كنت أشرك معسكري "كوفي" و "فرانكلين" في اتخاذ القرار. ولك أن تتخيل أن بعضًا ممن لا يملكون أية فكرة عن سجلي العملي وإنتاجي افترضوا أن السبب الوحيد لوجودي في موقعي هو أنني ابن "ستيفن آر. كوفي" وأنني لا أتمتع بالمصداقية على المستوى الشخصي.

ونتيجة لهذا، أصبح عليَّ أن أتخذ القرارات بشكل أكثر بطئًا. حاولت استعراض جميع التفسيرات التي سوف تنجم عن قراري في كلتا الثقافتين. وأصبحت متخوفا من المخاطرة. وبدأت ممارسة ألعاب سياسية لم ألعبها من قبل - ألعاب لم *أضطر* أبدًا لألعبها من قبل، لأنها لم تكن في يوم من الأيام جزءًا من شخصيتي.

وبينما كنت أفكر في كل الأمور التي بدت واضحة تمامًا، خلصت إلى قناعة بأنني إن لم أعرض القضايا الشائكة مباشرة، فإن الوضع الحالي سيثبت نفسه، إن لم يستفحل أكثر. فكل قرار كان ينبغي أن يتعرض للتأويل بسوء نية وأن يتم تسييسه. وكانت محاولة إنجاز أي أمر تبدو كأنها محاولة للسير على الأشواك. كنا نواجه تصاعدًا للبيروقراطية المكتبية، والتسييس، والتباعد. وكان هذا يهدر الكثير من الوقت، والمال، والطاقة. وكانت النتيجة ضخمة.

بجانب هذا، فكرت بيني وبين نفسي أثناء تدهور الأمور على هذا النحو، فيما سوف أخسره.

ولذا فإنني حين دخلت اجتماع المستشارين في ذلك اليوم في واشنطن العاصمة، قلت بشكل أساسي: "اسمعوا، نحن هنا في هذا اللقاء للتحدث عن الإستراتيجية. أظن أن هذا ما تودون الحديث عنه، وهو ما سوف نتحدث عنه فعلًا. لكن إذا كنتم تفضلون الحديث عن مشكلات الاندماج التي أعرف أنها تشغل بالكم، فلنتحدث في هذا الأمر. سوف نتحدث في أي من الأسئلة الصعبة التي تشغل أذهانكم: من سيبقى ومن سيرحل؟ من يتخذ القرار وأي القرارات يتخذ؟ ما هي المعايير المستخدمة في اتخاذ القرارات؟ ما السبب في تزايد نسبة الضبابية؟ ماذا لو أننا لا نثق بمن يتخذ القرارات - "ستيفن" - في اتخاذه بعضًا من تلك القرارات؟".

في البداية، دهش الحضور من إقبالي على طرح هذه الموضوعات الشائكة، والتي من بينها نظرتهم لي. كذلك كان الكثيرون منهم يتساءلون عن أهدافي وأجندتي الحقيقية. لكنهم سرعان ما أدركوا أنني لم أكن أخفي أي شيء. لقد كنت شفافًا وصريحًا. واستطاعوا أن يروا أنني أريد بصدق فتح كل الملفات. ومع تطور الاجتماع، أمكنهم أن يدركوا أنني لا أعمل لصالح أية أجندات خفية؛ لقد كنت في تركيز شديد

في محاولة لفعل ما في صالح العمل.

وكما اتضح لاحقًا، فإن الاجتماع الإستراتيجي ذا الساعة الواحدة تحول إلى نقاش دام نهارًا كاملًا لهواجس المجتمعين: أيّ من مباني الشركتين سوف نستخدم؟ وأية خطة تعويضات سوف نتبع؟ هل أنت - "ستيفن" - كفء حقًا لاتخاذ هذه القرارات؟ ما هو سجلك الوظيفي؟ وما هي معاييرك؟

وقد اعترفت بصراحة بأن هذه كانت تحديات حقيقية. وكشفت لهم بوضوح عن فكري ومنطقي وراء القرارات والعملية التي اتخذت من خلالها هذه القرارات، أو التي كان يتم التفكير في القرارات من خلالها. وأعلنت لهم عن جميع البيانات التي كان باستطاعتي الإعلان عنها، والتي لم أكن أستطيع إعلانها وشرحت السبب في ذلك. واستمعت لمخاوفهم وسعيت لفهمها. وعلى أساس توصياتهم، قطعت على نفسي الكثير من التعهدات بإحداث تحسينات.

في نهاية اليوم، كان ثمة شعور قد تجدد بالأمل والحماسة. قال لي أحد المشاركين إنني قد بنيت قدرًا من الثقة في يوم واحد أعلى مما كان خلال شهور عديدة مضت. لقد أدركت - أكثر من أي شيء آخر - أن هذا كان نقطة بداية، واعترافًا بقيمة التواصل الشفاف. وأدركت أيضًا أن الاختبار الحقيقي، مع ذلك، سيكون فيما سوف أنتهجه فيما بعد. على الأقل، يمكن للناس الآن أن يروا سلوكي بمنظار جديد، دون أن تلاحقني نظرات انعدام الثقة.

وانتشر ما خرجنا به من هذا الاجتماع، وخلال شهور معدودة، تمكنت من مقابلة باقي المستشارين وانخرطت في العملية نفسها وحصلت على النتائج نفسها. واتبعت مسارًا مشابهًا مع بقية المجموعات والأقسام. وفي فترة قصيرة جدًّا، كنا قادرين على بناء الثقة في مؤسستنا على كاملها. وبقدر مخاوف المؤسسة، فقد غيرت تلك الثقة المتزايدة على نحو سريع من كل شيء. وكنا قادرين على زيادة مستوى سرعتنا، وتخفيض كلفتنا، وتحسين نتائجنا على جميع الأصعدة.

ورغم أنني في النهاية تركت مؤسسة "فرانكلين كوفي" لتأسيس شركتي الخاصة وتأليف هذا الكتاب، فإنني سعيد بالقول إنهم تجاوزوا العواصف التي أثارها الاندماج وهم الآن يبلون بلاء حسنًا. وعلى المستوى الشخصي، ساعدتني تلك التجربة بكاملها على فهم الثقة على نحو أكثر وضوحًا مما كنت عليه قبل الاندماج حين كان مستوى الثقة عاليًا بالفعل وكانت الأمور تسير على ما يرام.

أولًا: تعلمت أنني كنت أبالغ في افتراضاتي. فكنت أفترض أنني محل ثقة من الناس، في الوقت الذي لم أكن فيه كذلك حقًا. وافترضت أن الناس كانوا يعرفون سجلي المهني

والسجل المهني لمركز "كوفي" للقيادة، وهو ما لم يكن صحيحًا. كما افترضت أنه بسبب أنني كنت أتناول القضايا الشائكة في اجتماعاتي الخاصة وأتخذ قراراتي طبقًا لمعايير موضوعية، فإن هذا كان يتم تبليغه ونشره، وهو ما لم يكن يحدث.

كما تعلمت أنني كنت ساذجًا على صعيد ألاعيب العمل. صحيح أنني ارتكبت أخطاء، لكنني لم أرتكب الأخطاء التي اتُّهمت بها. الخطأ الأعظم الذي وقعت فيه تمثل في عدم مبادرتي إلى بناء الثقة وزيادتها. ونتيجة لهذا، جربت مباشرة كلًا من التبعات الاجتماعية والاقتصادية الصعبة والمروعة لانخفاض حجم الثقة.

إضافة إلى ذلك فقد تعلمت أن الثقة تغير كل شيء بحق. فبمجرد أن تخلق الثقة المبنية على الشخصية والكفاءة الحقيقية - فإن كل شيء آخر تقريبًا يتحقق فعلا.

## أزمة ثقة

لست بحاجة للنظر بعيدا لكي تدرك أننا - كمجتمع عالمي - نعاني أزمة ثقة حالية. تأمل عناوين الصحف التالية:

- "شعار الموظفين الجديد: لا تثق بأحد"
- "الشركات بحاجة إلى إعادة بناء الثقة"
- "كلا الطرفين يخون ثقة الآخر"
- "اتهام عشرين سمسارًا ببورصة نيويورك"
- "ينبغي تقوية الأخلاق حتى يعاد بناء الثقة"
- "انهيار العلاقات مع تداعي الثقة"
- "والآن، بمن تثق؟"

إن تلك العناوين تكشف عن أعراض الثقة الإجبارية: انخفاض مستوى الثقة يشيع في كل مكان. إن انهيار الثقة يسود المجتمع العالمي كله. إنه يخلق الشك والنقد، وهي طبائع تصبح دائمة، وينتج عنها تهاو وانهيار مكلفان.

تأمل مجتمعنا على اتساعه. فالثقة في جميع المؤسسات الاجتماعية تقريبًا (الحكومة، الإعلام، إدارة الأعمال، الرعاية الصحية، دور العبادة، الأحزاب السياسية، وغيرها) أقل كثيرًا - بشكل لافت للنظر - مما كانت عليه قبل جيل تقريبًا، وفي حالات كثيرة، بلغت حدودًا تاريخية من التهاوي. في الولايات المتحدة، مثلًا،

كشف استبيان لمؤسسة هاريس أجري عام ٢٠٠٥ أن ٢٢٪ فقط ممن تم استبيان آرائهم يميلون إلى الثقة بوسائل الإعلام، و٨٪ فقط يثقون بالأحزاب السياسية، ٢٧٪ فقط يثقون بالحكومة، و١٢٪ فقط يثقون بالشركات الكبرى.

ولعلك تكتشف ما هو أعظم من ذلك في فقدان الثقة المتعلق بثقة الأشخاص ببعضهم بعضًا. ففي مسح أجراه مؤخرا عالم الاجتماع البريطاني "ديفيد هالبيرن" كشف عن أن ٣٤٪ من الأمريكيين يؤمنون بإمكانية الثقة في الآخرين. وفي أمريكا اللاتينية ينخفض الرقم ليصل إلى ٢٣٪، وفي أفريقيا يصل إلى ١٨٪. كذلك كشف بحث "هالبيرن" عن أنه قبل أربعة عقود في المملكة المتحدة كان ٦٠٪ من الناس يرون إمكانية الوثوق بالآخرين؛ أما الآن فالنسبة تصل إلى أقل من ٢٩٪.

والأخبار "السارة" في هذا الدراسة - وهي بشكل نسبي - هي أن نسبة ٦٨٪ من الإسكندنافيين (الدانمارك، السويد، النرويج) و٦٠٪ من سكان هولندا يرون أن بالإمكان الثقة في الآخرين، بما يشير إلى وجود شعوب تتمتع بقدر مرتفع من الثقة. والرقم الخاص بالمكسيك - برغم أنه لا يتجاوز ٣١٪ - ارتفع إلى هذه النسبة من ١٩٪ عام ١٩٨٣، وهو ما يشير إلى إمكانية زيادة الثقة المجتمعية.

> *سواء كنت عضوًا في فريق رياضي، أو في مكتب، أو فردًا في عائلة، إن لم تتمكنوا من الثقة ببعضكم بعضا، فالمشاكل حتمية.*
>
> – جوي باتيرنو، مدرب كرة قدم، جامعة ولاية بنسلفانيا

وعلى المستوى المؤسسي، تهاوت نسبة الثقة كذلك داخل الشركات. ولك أن تطالع ما تظهره الأبحاث في هذا الصدد:

- فقط ٥١٪ من الموظفين يتمتعون بالثقة في الإدارة العليا.
- فقط ٣٦٪ من الموظفين يؤمنون بأن قادتهم يعملون في إطار من الأمانة والنزاهة.
- على مدى الاثني عشر شهرًا الماضية، لاحظ ٧٦٪ من الموظفين وجود تصرفات غير قانونية أو غير أخلاقية في العمل - تصرفات، إن كشف عنها، فإنها سوف تودي فعليًا بثقة الجمهور في المؤسسة.

فماذا عن الثقة على مستوى العلاقات الشخصية؟ رغم وجود تنوع طبيعي في هذا المستوى مع خصوصيات العلاقات، فإن الثقة تعد مشكلة كبرى لمعظم الناس على

الأقل في بعض العلاقات (وغالبًا ما يكون هذا في العلاقات الأكثر أهمية في حياة الشخص، كعلاقته مع رئيسه أو زميله في العمل أو زوجته أو أحد أبنائه في المنزل).
ولك أن تتأمل التالي:

- السبب الأول في دفع الناس لترك وظائفهم يرجع لوجود علاقة سيئة مع رئيس العمل.
- علاقة زوجية من كل علاقتين تنتهي بالطلاق.

إن العلاقات من جميع الأنواع تبنى وتدوم على الثقة. ويمكن كذلك أن تنفصم وتتحطم بفعل انحسار مساحة الثقة. حاول أن تتخيل وجود علاقة ذات معنى دون وجود الثقة. الحقيقة أن الثقة المنخفضة هي التعريف الصحيح للعلاقة السيئة.
ماذا عن الثقة على المستوى الفردي؟ تأمل النسب التالية لطلاب اعترفوا بأنهم أقدموا على الغش لتحسين فرص التحاقهم بالدراسات العليا.

- طلاب الفنون الحرة ـ ٤٣٪
- طلاب التربية ـ ٥٢٪
- طلاب الطب ـ ٦٣٪
- طلاب الحقوق ـ ٦٣٪
- طلاب إدارة الأعمال ـ ٧٥٪

كيف يكون شعورك وأنت تعرف أن احتمالًا تتجاوز نسبته ٥٠٪ بأن الطبيب الذي سوف يقوم بإجراء عملية جراحية لك قد مارس الغش في دراسته؟ أو أن احتمالًا نسبته ٧٥٪ بأن الشركة التي سوف تعمل بها يقودها شخص لا يرى الأمانة أمرًا مهمًّا؟
مؤخرًا، عندما عرضت هذه البيانات على مجموعة من المحامين، سعدوا بشدة لأنهم لم يأتوا في المرتبة الأخيرة! ووبخوني - لأنني أحمل درجة الماجستير في إدارة الأعمال - بأنني كنت صاحب المرتبة الأسوأ! (لم تُجدِ محاولتي إيضاح أن ٧٦٪ من خريجي إدارة الأعمال كانوا مستعدين للتصريح بحجم أقل من حقيقة النفقات التي يتم استقطاعها من أرباحهم، وأن المدانين في السجون ذات الحراسات الخفيفة سجلوا أرقامًا تعادل طلاب إدارة الأعمال الذين وقعوا في اختبارات المعضلة الأخلاقية).
لنتحدث عن أزمة الثقة!

بعيدًا عن المجتمع، والمؤسسات، والعلاقات، هناك بُعد ربما يكون أكثر أهمية وقوة لتحقيق الثقة الذاتية. في الغالب، نحن نقوم بقطع التزامات على أنفسنا - كتحديد أهداف أو اتخاذ قرارات تخص العام الجديد - نفشل في الوفاء بها. ونتيجة لهذا، يتولد لدينا شعور بأنه لا يمكن حتى أن نثق بأنفسنا. فإن لم نكن نستطيع الوثوق بأنفسنا، فكيف نثق بالآخرين؟ هذا التناقض الذاتي غالبًا ما يكون مصدرًا لشكوكنا في الآخرين. وكما كان أبي يقول دائمًا، نحن نحكم على أنفسنا بنوايانا ونحكم على الآخرين بأفعالهم. وهذا هو السبب، كما سنبين لاحقًا، في أن إحدى أسرع الطرق لاستعادة الثقة تكمن في قطع الالتزامات والوفاء بها - حتى أصغر الالتزامات - نحو أنفسنا والآخرين.

نحن في أزمة ثقة حقًا. وهي تؤثر علينا في جميع الأصعدة - المجتمعية، والمؤسسية، والتنظيمية، وفي العلاقات، وعلى الصعيد الذاتي - ولها تأثير دائم. ومع أن الكثير منا يتمتع بالمرونة، فإننا مع كل خرق للثقة أو فضيحة مؤسسية، يصبح تعافينا أكثر بطئًا. ونتساءل بعد ذلك عما قد يحدث لنا أكثر من ذلك، ونصبح أكثر تشككًا في الآخرين، ونبدأ في إظهار سلوك الندرة على الوفرة، وندفع ثمن هذا غاليًا.

> *في كل مرة يُكشف فيها عن واحدة من تلك الفضائح التي تتسم بالتجذر والتأثير في المستويات العليا، فإن ثقة الأمريكيين تقل درجة. ولا يمكننا العودة بالسرعة نفسها.*
>
> - روبرت إيكرت، المدير التنفيذي، شركة ماتل

## اقتصاديات الثقة

قد يسأل أحد المشككين: "وما المشكلة؟ هل تعد الثقة أكثر من مجرد فضيلة اجتماعية حسنة، أو أحد عوامل النظافة؟ هل يمكنك أن تشرح بشكل ملموس يمكن قياسه كيف تكون الثقة عنصرًا اقتصاديًا لازمًا؟" إنني أنتوي الإجابة عن هذه الأسئلة بشكل قاطع في هذا الكتاب من خلال بيان الميزة الاقتصادية الكبرى للثقة.

إليك معادلة بسيطة سوف تمكنك من الانتقال بالثقة من كونها متغيرًا غير محسوس وغير كمي لتصبح عاملًا لا يمكن الاستغناء عنه يكون محسوسًا وكميًا. المعادلة تعتمد على هذه الرؤية العميقة: الثقة تؤثر على محصلتين اثنتين - السرعة والتكلفة. حين تنخفض الثقة، تنخفض السرعة وترتفع التكلفة.

↓ الثقة = السرعة↓ التكلفة↑

حين ترتفع الثقة، ترتفع السرعة وتنخفض التكلفة.

↑ الثقة = السرعة↑ التكلفة↓

الأمر على هذه البساطة، وهذه الواقعية، وهذه العملية. واسمح لي بأن أعرض عليك زوجًا من الأمثلة.

مباشرة، وفي أعقاب هجمات الحادي عشر من سبتمبر الإرهابية، انخفضت بشدة معدلات ثقتنا بالسفر جوًّا داخل الولايات المتحدة. وأدركنا أن هناك إرهابيين يتآمرون لإيقاع الأذى بنا، وأن نظامنا الوطني لضمان سلامة الركاب لم يكن بالقدر الكافي من القوة.

قبل أحداث الحادي عشر من سبتمبر، كنت معتادًا الوصول إلى المطار قبل نصف ساعة من الإقلاع، وكنت سريعًا ما أتجاوز الترتيبات الأمنية. لكن بعدها، أضيفت العديد من الإجراءات والأنظمة القوية لزيادة الأمن والثقة في الطيران. ومع بدء سريان مفعول هذه الإجراءات، فإن هذا قد استغرق مني وقتًا أطول وتكلفة أكبر في السفر. فأنا بشكل عام أصل قبل ساعة ونصف من إقلاع الرحلة المحلية وقبل ساعتين أو ثلاث ساعات من إقلاع الرحلة الدولية حتى أضمن أن لديَّ من الوقت ما يكفي لتجاوز إجراءات الأمن. وكذلك فإنني أدفع ضريبة أمن جديدة مع كل تذكرة أقوم بشرائها. ولذا، فإنه مع تهاوي الثقة، يتهاوى مستوى السرعة أيضًا وترتفع التكلفة.

مؤخرًا، سافرت جوًّا إلى إحدى المدن الكبرى عالية الخطورة في الشرق الأوسط. ولأسباب جيوسياسية، فإن مستوى الثقة في المنطقة منخفض بشدة. وكان عليَّ أن أصل إلى المطار قبل أربع ساعات من موعد الرحلة. مررت عبر العديد من أجهزة الفحص، وأفرغت حقيبتي وتم تفتيشي عدة مرات من قِبل عدة أشخاص. وقد حدث الأمر ذاته مع جميع الركاب.

من الواضح أن المزيد من المعايير الأمنية كانت ضرورية، وفي هذه المناسبة كنت ممتنًا للمسئولين عن هذه الإجراءات، لكن تبقى الفكرة ذاتها: مع انخفاض حجم الثقة، تنخفض معدلات السرعة وتتضخم التكلفة.

> *إن تكلفة عدم ثقتنا باهظة للغاية.*
>
> - رالف والدو إيمرسون

تأمل مثالاً آخر. إنه قانون "ساربانس-أوكسلي" الذي تم تمريره في الولايات المتحدة كرد فعل على فضيحة شركات إنرون، وورلدكوم، وغيرها من الفضائح التجارية. وفي الوقت الذي يبدو فيه القانون عاملًا لتحسين الأسواق، أو على الأقل ضبط مستوى الثقة فيها، فإنه كذلك كان له ثمنه الضخم. سل أي مدير تنفيذي، أو مدير مالي، أو مسئول مالي في شركة خاضعة لقانون "ساربانس-أوكسلي" حول حجم الوقت الذي يتم إنفاقه في اتباع القواعد، وكذا التكلفة المضافة لفعل هذا. إن حجم الوقت والتكلفة باهظ. لقد قدرت دراسة حديثة تكاليف تطبيق بند واحد فقط من القانون بـ ٣٥ مليار دولار - وهو ما يزيد على تكلفة تقدير لجنة السندات وسوق الأسهم بثمان وعشرين مرة! إن قواعد الإذعان هذه جاءت كجراحة تجميلية لفقدان الثقة - وهي جراحة بطيئة ومكلفة. ومرة أخرى، نعود إلى الفكرة الرئيسية: حين تنخفض الثقة تهبط السرعة وتزداد التكلفة.

> *حين تخرق قوانين كبيرة، فإنك لا تحظى بالحرية؛ بل إنك تحصد الفوضى، وتحصل على قوانين صغيرة.*
>
> — جي. كيه. تشيسترتون، كاتب بريطاني

على الجانب الآخر، حين ترتفع الثقة، تزيد السرعة، وتنخفض التكلفة. تأمل مثال "وارن بافيت" - الرئيس التنفيذي لشركة "بيركشاير هاثاواي" (والذي يعد أحد أكثر القادة الجديرين بالثقة في العالم) - الذي قام مؤخرًا بعملية استحواذ كبرى على شركة "ماكلان ديستريبيوشن" - (شركة برأس مال يبلغ ٢٣ مليار دولار) - من شركة "وولمارت". كما هي الحال مع الشركات العامة، تخضع كل من شركتي "بيركشاير هاثاواي"، "وولمارت" لجميع أنواع الفحوص السوقية والتنظيمية. وبطبيعة الحال، فإن اندماجًا بهذا الحجم سوف يستغرق عدة شهور لكي يتم ويتكلف عدة ملايين كأجور للمحاسبين والمراجعين الماليين، والمحامين من أجل التحقق من صحة جميع المعلومات وقانونيتها. لكن في هذا المثال، لأن هذين الفريقين عملا وفق مستوى عال

.. الثقة، فإن الصفقة قد تمت في اجتماع دام بين ساعة واثنتين ومصافحة. في أقل .. شهر تمت الصفقة.

في خطاب إداري رافق التقرير السنوي لعام ٢٠٠٤، كتب "وارن بافيت": "إننا لم .. "تحريات أعمال مسبقة". فقد كنا نعلم أن كل شيء سوف يجري تمامًا كما قالت .. ركة "وولمارت" – وهو ما كان". تخيل – أقل من شهر (بدلًا من ستة أشهر أو أكثر)، ..ون تكاليف "التحريات المسبقة" (بدلًا من الملايين التي تنفق فيها عادة)! فالثقة العالية تعني سرعة عالية، وتكلفة منخفضة.

> *إن العالم يتغير بسرعة شديدة. ولم تعد القاعدة السارية هي افتراس الكبير للصغير. بل افتراس السريع للبطيء.*
>
> — روبرت موردوخ، رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي، مؤسسة "نيوز كوربوريشن"

تأمل مثالاً آخر لقائد أسطوري آخر، "هيرب كيلير"، رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي لشركة "ساوث إيست إيرلاينز". في كتاب "روبرت كيه. كوبر" و"أيمن سواف"، Executive EQ، يحكي الكاتبان قصة مثيرة. ذات يوم، أقبل "جاري بارون" – والذي كان حينها نائب الرئيس لإحدى مؤسسات الصيانة التي يبلغ رأس مالها ٧٠٠ مليون دولار – ليقدم مذكرة موجزة من ثلاث صفحات يقدم فيها عرضًا بإعادة هيكلة ضخمة للمؤسسة. وفي الحال، قرأ "كيلير" المذكرة، وسأل سؤالًا واحدًا، والذي أجاب عنه "بارون" بأنه يشاركه القلق وكان يقوم على معالجته. فرد عليه "كيلير": "هذا جيد بالنسبة لي. ابدأ". لقد تمت المعاملة كلها في أقل من أربع دقائق.

لم يكن "كيلير" قائدًا جديرًا بالثقة فحسب، بل إنه وسع من نطاق الثقة في الآخرين؛ فقد كان يثق بشخصية "بارون" وكفاءته. ولأنه كان يثق بأن "بارون" على دراية بما يفعله، كان بقدرة الشركة التحرك بسرعة هائلة.

وهذا مثال آخر على نطاق أصغر. قام "جيم" – بائع في نيويورك – بتأسيس متجر وبدأ ببيع الكعك والقهوة للعابرين وهم ذاهبون أو خارجون من مكاتبهم. خلال ساعات الإفطار والغداء، كان "جيم" يحظى دائمًا بطوابير طويلة من العملاء المنتظرين لخدماته. وقد لاحظ أن مدة الانتظار لا تشجع العديد من الزبائن الذين تركوه وذهبوا لأماكن أخرى. ولاحظ أيضًا، وهو صاحب عمل يؤديه بمفرده، أن أكبر

مـأزق يمنعه من بيع المزيد مـن الكعك والقهوة كان مقدار الوقت الهائل الذي يقضيه في رد الباقي للزبائن.

وأخيـرًا، وضـع "جيم" سلة صغيرة علـى جانب نصبته مملوءة بالـدولارات الورقية والمعدنيـة، مانحًا زبائنه الثقة بأن يأخذوا الباقي بأنفسهم. ولعلك الآن تتساءل ماذا لو قام أحدهم بحساب الباقي الخاص به على نحو خاطئ بغير قصد أو بقصد من السلة، لكـن ما وجده "جيم" كان العكس: معظم الزبائـن ردوا على فعله هذا بالأمانة الكاملة، بل إنهم كانوا غالبًا ما يتركون ما هو أكثر من البقشيش العادي. كذلك استطاع أن يعامل زبائنه بضعف السرعة السابقة لأنه لم يعد مسئولًا عن إعطاء الباقي. هذا بالإضافة إلى أنـه وجـد ارتياحًا من زبائنه لأنه منحهم ثقته فداوموا على العـو .ة إليه. بتوسيعه نطاق الثقة على هذا النحو، تمكن "جيم" من مضاعفة عائداته دون إضافة تكاليف جديدة.

مـرة أخرى، حين تنخفض الثقـة، تتهاوى السرعة، وترتفـع التكلفة. وحين ترتفع الثقة، تزداد السرعة وتقل التكلفة.

> *إن القيم المتصاعدة مثل الثقة والنزاهة تتحول فعليًا إلى عائدات، وأرباح، ورخاء.*
>
> ـ باتريشا أبوردين، مؤلفة كتاب *MEGATRENDS 2010*

مؤخـرًا، وحين كنت أدرس هذا المفهوم، جاءني مديـر مالي ـ يتعامل مع الأرقام طـوال الوقت ـ وقال لـي: "هذا رائع! لطالما رأيت الثقة أمرًا طيبًا، لكني لم أفكر أبدًا فـي تأثيرهـا على الاقتصاد والسرعـة. الآن وقد أوضحت الأمـر، يمكنني أن أرى هذا أينما وليت وجهي.

على سبيل المثال: لدينا مورِّد يحظى بثقتنا التامة. وكل شيء يحدث مع هذا المورد بسرعـة شديدة، والعلاقات نادرًا ما تكلفنا أي شيء للحفاظ عليها. ولكنَّ لدينا موردًا آخر ليس لدينا بشأنه أية ثقة. ونحتاج إلى وقت طويل جدًّا لإنجاز الأمور، ويكلفنا هذا الكثير من الوقت والجهد لدعم العلاقة بيننا، وهو ما يكلفنا الكثير جدًّا من المال!".

كان هـذا المدير المالي في ذهـول حين وجد أن كل شيء يتضـح تمامًا في عقله. وعلـى الرغم من أنه رجل "أرقام"، فإنه لم يستطع ربط المسألة في الحالتين بالثقة. لقـد استطـاع أن يدرك فجأة كيـف تؤثر الثقة على كل شيء فـي المؤسسة، ومدى قوة وفاعليـة فكرة علاقة الصلة بين الثقة والسرعـة والتكلفة في تحليل ما كان يجري في العمل ومن أجل اتخاذ خطوات في سبيل تحقيق تحسن كبير في نمو الأرباح.

إنني أعرف مؤسسات رائدة توجه مباشرة هذا السؤال البسيط التالي في عمليات التغذية الراجعة الرسمية الشاملة: *"هل تثق برئيسك؟"* لقد علمت هذه الشركات أن الإجابة عن هذا السؤال ستكون أكثر كشفًا عن أداء فرق العمل وأداء المؤسسة من أي سؤال آخر يمكن توجيهه.

بمجرد أن تفهم الاقتصاديات الملموسة والقابلة للقياس التي تنطوي عليها الثقة، يصبح الأمر وكأنك ارتديت نظارة جديدة. في كل شيء تراه، يمكنك رؤية الأثر – في العمل، وفي البيت، وفي كل علاقة، وفي كل مسعى. وبإمكانك أن تبدأ في رؤية الفارق الهائل الذي يمكن للعلاقات عالية الثقة أن تحدثه في جميع أبعاد حياتك.

## ضريبة الثقة

إن التأثير الخطير العملي لاقتصاديات الثقة يتمثل في أننا ندفع ضريبة خفية لنقص الثقة دون وعي – دون حتى أن نعرف أننا نتكبد كل هذه التكلفة!

قبل ثلاث سنوات وفي الصيف، عندما ناهز ابني "ستيفن" سن السادسة عشرة من عمره، حصل على وظيفته الأولى. كان غاية في الحماسة. فكانت وظيفته مديرًا لمتجر يبيع أقماع الحلوى المثلجة.

سارت أسابيعه الأولى في العمل على خير وجه، وكان في غاية السعادة حين تلقى أول أجر له. مزق المظروف ونظر بلهفة إلى الشيك. وفجأة علا وجهه التجهم. وقال لي مستغربًا: "أبي، هذا ليس دقيقًا!" ودفع إليَّ بالورقة. وقال: "انظر، لقد حسبوا الأمر خطأ تمامًا".

فسألته وعيناي تجولان في الورقة: "ما الذي تعنيه؟".

فقال وهو يشير: "انظر هنا يفترض أن يكون راتبي ثمانية دولارات في الساعة. وقد عملت ٤٠ ساعة. بما يعني أن يكون مجموع راتبي ٣٢٠ دولارًا. صحيح؟".

نظرت في الورقة والمؤكد أنه عمل ٤٠ ساعة والراتب المقرر كان ٢٦٠ دولارًا فقط.

فقلت: "هذا صحيح "ستيفن". لكن انظر أعلى الصفحة – هناك على كعب الشيك. انظر إلى هذه الكلمات – "ضريبة دخل فيدرالية"؟".

فرد في دهشة: "ماذا؟ هل تعني أني أدفع *ضرائب*؟".

فرددت: "نعم، أنت تدفع ضرائب، وهناك المزيد. انظر هناك، "ضريبة دخل محلية"، "ضريبة الضمان الاجتماعي"، "ضريبة الرعاية الصحية"..."

فرد بلهجة واقعية: "لكن، أبي، أنا حتى لا أحتاج إلى الرعاية الصحية!".

فـردت عليـه: "كلا، يا بني، لست بحاجة لها، لكن جدك بحاجة لها! مرحبًا بك في عالم الواقع".

لا أحـد غالبًا يحب دفـع الضرائب. لكننا ندفعها لأنها تخدم قضية اجتماعية أعظم (وأيضًا لأن هذا هو القانون). لكن ماذا لو أنك حتى لم تعلم بأنك تدفع الضرائب؟ ماذا لـو كانت خفية - تؤخذ على حين غرة حتى دون أن تدري؟ وماذا لو كانت هذه الضرائب مهدرة بكاملها - ماذا لو كانت تذهب مباشرة إلى المخلفات ولا يستفيد منها أحد ألبتة؟

للأسـف، إن ضرائـب قلة الثقـة لا تظهر في بيـان دخلك تحت بنـد "تكلفة الثقة المنخفضة". ولكن ليس لأنها خفية فهي ليست موجودة. وبمجرد أن تعرف أين تبحث وإلـى أي شـيء تنظر، فسوف ترى هذه الضرائب جلية فـي كل مكان - في المؤسسات والعلاقات، ومن الممكن حساب حجمها. وهي في الغالب عالية جدًا.

> *سوء الثقة يضاعف تكلفة تنفيذ الأعمال.*
>
> البروفيسور جون ويتني، كلية إدارة الأعمال بجامعة كولومبيا

لا شـك أنـك ترى هـذه الضرائب على عدة أوجـه - ربما في محادثـة يمكنك من خلالهـا أن تعـرف أن رئيسك، أو ابنك المراهق، أو أي شخص آخر يخصم بشكل آلي نسبـة عشريـن أو ثلاثين بالمائة من كل ما تقوله، أو ربمـا أكثر. هذا هو ما وجدته أنا للمـرة الأولى في تلك الأيـام العصيبة بعد اندماج "فرانكليـن كوفي". ولو أنك فكرت فـي الأمر، لوجدت نفسك الشخص الذي يقتطع تلـك الضرائب من بعض المعاملات بنفسك، فتخصم مما تسمعه من الآخرين لأنك لا تثق بهم.

فـي بعض المواقف، ربمـا يتوجب عليك أيضًا أن تدفـع "ضريبة إرث" حين تتقلد منصبـًا كان يشغله شخص خلق عدم الثقة من قبلك. عندما تنتقل إلى علاقة عمل أو علاقـة شخصية جديدة، أو إذا أصبحت القائد الجديـد في بيئة منخفضة الثقة، من الممكن أن تُقتطع منك ضريبة ثقة تقدر بـ ٣٠ أو ٤٠ أو ٥٠ بالمائة على شيء أنت حتى لـم تفعلـه. مؤخرًا، استشارني أحد المديرين كان يشكـو من أن المدير الذي كان قبله دمر الثقة مـع المؤسسة على نحو شديد حتى إن ثقافة المؤسسة أصبحت تخصم منه هو نظرًا لكل أفعال سلفه، مع أنه جديد على المؤسسة.

وكمـا يقول "فرانسيس فوكوياما" صاحب المؤلفات الأكثر مبيعًا: "إن اتساع حجم انعـدام الثقة فـي أي مجتمع ... يفرض ضريبة من نوع ما علـى جميع أشكال النشاط

الاقتصادي، ضريبة لا تضطر المجتمعات التي تتمتع بثقة عالية إلى دفعها". وإنني أؤكد على أن هذه الضريبة المرتبطة بقلة الثقة ليست فقط مخصومة من النشاط الاقتصادي، بل من جميع الأنشطة - في كل علاقة، وكل تعامل، وكل اتصال، وكل قرار، أي كل أبعاد الحياة.

## أرباح الثقة

إنني أيضًا أرى - كما أن الضريبة على قلة الثقة حقيقية، ويمكن قياسها، ومرتفعة للغاية - أن *مغانم* الثقة العالية هي أيضًا حقيقية، ومرتفعة للغاية، ويمكن تقديرها. تذكر السرعة التي أتم بها "وارن بافيت" عملية الاستحواذ على شركة "ماكلاين"، والسرعة التي قُبل بها عرض إعادة الهيكلة الضخم الذي تقدم به "جاري بارون". وتذكر مضاعفة عوائد "جيم" بائع الكعك والقهوة. تأمل السرعة التي تتواصل بها في علاقاتك التي تتمتع بثقة عالية - سواء الشخصية منها أو المهنية.

حين يكون مستوى الثقة عاليًا، يكون الربح الذي تجنيه مثل مضاعف الأداء، فيرفع ويحسن جميع أبعاد عملك وحياتك. إن الثقة العالية هي مثل الخميرة بالنسبة للخبز، وهي التي ترفع من كل شيء حولها؛ ففي أية شركة، تحسن الثقة العالية عمليًّا من التواصل، والتعاون، والتنفيذ، والإبداع، والتخطيط، والانخراط، والشراكة، والعلاقات مع كل أصحاب المصلحة. وفي حياتك الخاصة، تحسن الثقة العالية بشكل كبير من حماسك، وطاقتك، وشغفك، وإبداعك، وفرحك بعلاقاتك مع الأسرة، والأصدقاء، والمجتمع. من الواضح أن أرباح الثقة لا تتمثل فقط في سرعة متزايدة واقتصاديات محسنة؛ بل أيضًا في متعة أكبر وجودة حياة أفضل.

## المتغير الخفي

ذات مرة استعنت بمرشد ليصحبني في رحلة صيد إلى مونتانا. وبينما كنت أنظر إلى النهر، قال لي: "أخبرني بما ترى". وبطبيعة الحال قلت له إني أرى نهرًا جميلًا والشمس تنعكس على صفحة الماء. فسألني: "هل ترى أي سمك؟"؛ فأجبته نافيًا. فأعطاني نظارة شمسية لتلافي شدة الضوء. وقال: "ارتد هذه النظارة". وفجأة بدا كل شيء مختلفًا. وبينما كنت أنظر إلى النهر، اكتشفت أن باستطاعتي الرؤية عبر الماء. واستطعت رؤية السمك - الكثير من السمك! وكانت إثارتي هائلة. فجأة

استطعت الإحساس بإمكانية هائلة لم أكن أراها من قبل. في الحقيقة، هذه الأسماك كانت موجودة دائمًا، لكن كانت خفية عن ناظري إلى أن وضعت النظارة على عينيَّ.

وعلى النحو ذاته، وبالنسبة لمعظم الناس، فإن الثقة خفية على ناظريهم. إنهم لا يدركون مدى حضور وانتشار أثر الثقة في كل علاقة، وفي كل مؤسسة، وفي كل تعامل، وفي كل لحظة من حياتك. لكن بمجرد أن يرتدوا نظارة الثقة ويروا ما يجري تحت السطح، فإن ذلك يؤثر فورًا على قدرتهم على زيادة فاعليتهم في جميع نواحي الحياة.

سواء كانت مرتفعة أو منخفضة، تكون الثقة هي المتغير الخفي في معادلة النجاح المؤسسي. إن معادلة الأعمال التقليدية تقول بأن الإستراتيجية مضروبة في التنفيذ تساوي النتائج:

س × ت = ن

(الإستراتيجية مضروبة في التنفيذ تساوي النتائج)

لكنَّ ثمة متغيرًا خفيًّا في تلك المعادلة: الثقة – سواء كانت ضريبة للثقة المنخفضة، والتي تخصم من المحصلة النهائية، أو أرباحًا للثقة العالية فتضاعف المحصلة:

(س × ت) ث = ن

(الإستراتيجية مضروبة في التنفيذ) مضروبان جميعًا في الثقة يساوي النتائج

قد تمتلك خطة جيدة وتنفيذًا جيدًا (بمقياس عشرة على عشرة)، لكنك تبقى متورطًا في محيط من الثقة المنخفضة. أو قد تعمل الثقة العالية كمضاعف للأداء، فتخلق التآزر حينما يكون المجموع الكلي أكبر من حاصل جمع كميات المعادلة. انظر إلى الأمر في صيغته الحسابية:

| الإستراتيجية | × | التنفيذ | = | النتيجة | الضريبة أو المكسب | = | الناتج الصافي |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ١٠ | × | ١٠ | = | ١٠٠ | خصم ٤٠٪ ضريبة | = | ٦٠ |
| ١٠ | × | ١٠ | = | ١٠٠ | خصم ١٠٪ ضريبة | = | ٩٠ |
| ١٠ | × | ١٠ | = | ١٠٠ | خصم ٢٠٪ ضريبة | = | ١٢٠ |

قد تمتلك أية شركة إستراتيجية رائعة وقدرة ممتازة على التنفيذ، لكن الناتج النهائي إما أن تنسفه ضريبة الثقة المنخفضة أو تضاعفه مكاسب الثقة العالية. وعلى حد

قول أحد المستشارين البارزين في هذا الشأن، "روبرت شو": "فوق كل شيء، يحتاج النجاح في عالم الأعمال إلى أمرين اثنين: إستراتيجية تنافسية ناجحة، وتنفيذ مؤسسي رفيع. وانخفاض الثقة عدو الاثنين". وإنني أقر بأن الثقة العالية ليست ضمانًا لنجاح خطة ضعيفة؛ فإن الثقة المنخفضة هي بالتأكيد وبال على الإستراتيجية الجيدة.

ولعل قيمة هذا "المتغير الخفي" تمنح قيمة أكثر من أي شيء آخر للثقة؛ فوفقًا لدراسة أجرتها كلية إدارة الأعمال بجامعة "ورويك" في المملكة المتحدة، وجد أن تعاقدات التمهيد الخارجي التي تدار على نحو أكثر اعتمادًا على الثقة منه إلى الاتفاقات الصارمة والجزاءات تقود غالبًا إلى أرباح ثقة للطرفين – ما يعادل ٤٠٪ من إجمالي حجم الاتفاق، وقد أظهرت دراسة أجراها "واتسون وايت" أن إجمالي حجم عودة المساهمين إلى المؤسسات عالية الثقة يكون أعلى بثلاث مرات من تلك التي تنخفض فيها الثقة. هذا الفارق يعادل تقريبًا ٣٠٠٪ وهناك دراسة تعليمية أجراها أستاذ بجامعة ستانفورد – "توني بريك" – أظهرت أن المدارس التي تتمتع بمستوى ثقة عال فرصتها أكبر بثلاث مرات في تحسين درجات الاختبارات من تلك المدارس ذات الثقة المنخفضة. وعلى المستوى الشخصي، فإن الأشخاص موضع الثقة العالية هم أوفر حظًا في الترقي، وتحقيق الثراء، والفوز بأفضل الفرص، والاستمتاع بعلاقات أكثر إشباعًا وسعادة.

ومن بين أسباب الأهمية الشديدة لمتغير الثقة الخفي وضرورته في عالم اليوم هو دخولنا في اقتصاد عالمي معرفي. وكما يشير "توماس فريدمان" الكاتب بصحيفة *نيويورك تايمز* في مقاله الذي بعنوان *The World Is Flat*، أن الاقتصاد "المنبسط" الجديد يدور في فلك الشراكة والعلاقات. والشراكة والعلاقات ينتعشان أو يموتان على قدر الثقة، ويقول "فريدمان":

> *بدون ثقة، لا يكون هناك مجتمع مفتوح؛ لأنه لا يوجد ما يكفي من رجال الشرطة لحراسة كل ثغرة في هذا المجتمع المفتوح. وبدون ثقة، لا يمكن أن يوجد العالم المنبسط؛ لأن الثقة هي التي تسمح لنا بهدم الجدران، ورفع الحواجز، والتخلص من الاحتكاكات عند الحدود؛ فالثقة ضرورية لعالم مفتوح منبسط... .*

ولهذا أعود لأؤكد: *القدرة على البناء، والنمو، والتوسع، واستعادة الثقة بين جميع أصحاب المصلحة – العملاء، شركاء الأعمال، المستثمرين، زملاء العمل – هي الكفاءة القيادية الأساسية في الاقتصاد العالمي الجديد.*

وفيما يلي، قمت بإيجاز لأثر ضرائب الثقة ومكاسبها في المؤسسات وفي العلاقات الشخصية على حد سواء. خلال مطالعتك لهذا التلخيص، أرى أن تطرح على نفسك هذا السؤال: هل تدفع مؤسستي الضرائب أم تجني المكاسب؟ وماذا عَنّي - هل أمثل ضريبة أم مكسبًا؟

فكر أيضًا في علاقاتك سواء في داخل العمل أو خارجه. سل نفسك: في أي جزء من هذا الملخص تنسجم تلك العلاقات؟ وأين يمكنني تركيز جهدي لصنع أعظم فارق في حياتي؟

## ملخص الضرائب والمكاسب

**ضريبة الـ ٨٠٪ (الثقة منعدمة)**

| في المؤسسة... | في العلاقات الشخصية... |
|---|---|
| • بيئة مختلة وظيفيًا وثقافة مسممة (حرب مفتوحة، وتخريب، ومظالم، وسلوك إجرامي)<br>• أصحاب مصلحة متناحرون<br>• إدارة شديدة المحدودية<br>• هرمية زائدة<br>• أنظمة وهياكل عقابية | • علاقات مختلة<br>• مواجهات ساخنة غاضبة أو انسحابات باردة<br>• وضعية دفاعية ولجوء قانوني (أراك في المحكمة!)<br>• تصنيف الآخرين باعتبارهم أعداء أو حلفاء<br>• إساءات لفظية، وعاطفية، وجسدية |

**ضريبة الـ ٦٠٪ (الثقة منخفضة جدًا)**

| في المؤسسة... | في العلاقات الشخصية... |
|---|---|
| • بيئة عمل غير صحية<br>• موظفون وأصحاب مصلحة غير سعداء<br>• جو مناورات سياسية بمعسكرات وأحزاب متصارعة<br>• إهدار الكثير من الوقت في تبرير المواقف والقرارات<br>• إدارة محدودة مؤلمة وبيرقراطية | • سلوكيات عدائية (صياح، لوم، اتهام، سباب) تتبعها فترات وجيزة من الندم<br>• تواصل مشوب بالحذر<br>• قلق وشك دائمان<br>• تذكر الأخطاء واستخدامها كسلاح<br>• لا تظهر القضايا الكبرى ولا تُعالج بشكل فعال |

**ضريبة الـ ٤٠٪ (الثقة منخفضة)**

| في المؤسسة... | في العلاقات الشخصية... |
|---|---|
| • تحاشي الجزاء أو اللوم أو غير ذلك من الجزاءات<br>• الأجندات الخفية<br>• تصارع أصحاب المصلحة<br>• وجود معسكرات سياسية بحلفاء وأعداء<br>• وجود العديد من الموظفين وأصحاب المصلحة غير الراضين<br>• البيروقراطية والتردد في الأنظمة والهياكل | • تعاملات مستنزفة للطاقة وغير سعيدة<br>• تجميع الأدلة على ضعف الطرف الآخر وأخطائه<br>• التشكيك في كفاءة الآخرين والتزامهم<br>• الأجندات الخفية<br>• تفصيل حذر للمعلومات |

**ضريبة الـ ٢٠٪ (وجود مشكلات في الثقة)**

| في المؤسسة... | في العلاقات الشخصية... |
|---|---|
| • وجود بعض القواعد والإجراءات البيروقراطية<br>• هرمية غير ضرورية<br>• موافقات بطيئة<br>• أنظمة وهياكل غير متسقة<br>• بعض الموظفين وأصحاب المصلحة غير راضين | • سوء تفاهم بشكل دائم<br>• مخاوف بشأن النوايا والدوافع<br>• التعاملات تتسم بالحدة<br>• اتسام التواصل بالخوف، والريبة، والشك، والقلق<br>• بذل الطاقة في الحفاظ على العلاقات (بدلًا من تنميتها) |

**لا ضريبة/لا مكسب (الثقة ليست قضية)**

| في المؤسسة... | في العلاقات الشخصية... |
|---|---|
| • مكان عمل صحي<br>• تواصل جيد<br>• أنظمة وهياكل متسقة<br>• قدر قليل من الممارسات السياسية | • تواصل مهذب وودي وصحي<br>• تركيز على العمل المشترك بسلاسة وفاعلية<br>• تسامح وقبول مشترك<br>• لا وجود لمخاوف |

**مكسب الـ ٢٠٪ (الثقة رصيد واضح)**

| في المؤسسة... | في العلاقات الشخصية... |
|---|---|
| • التركيز على العمل<br>• تعاون وتنفيذ مشترك<br>• علاقات شراكة إيجابية مع الموظفين وأصحاب المصلحة<br>• هياكل وأنظمة منتجة<br>• قدر كبير من الإبداع والابتكار | • علاقات متعاونة، متقاربة، حيوية<br>• تركيز على البحث عن مواطن قوة أخرى وتنميتها<br>• تواصل داعم وإيجابي<br>• رؤية الأخطاء كفرص للتعلم وسرعان ما يتم الصفح عنها<br>• طاقة إيجابية وأشخاص إيجابيون |

**مكسب الـ ٤٠٪ (الثقة من الطراز العالمي)**

| في المؤسسة... | في العلاقات الشخصية... |
|---|---|
| • تعاون وشراكة وثيقة<br>• تواصل سلس<br>• علاقات إيجابية شفافة مع الموظفين وجميع أصحاب المصلحة<br>• أنظمة وهياكل متسقة كليًا<br>• قوة إبداع وانخراط وثقة وولاء | • بهجة حقيقية للأسرة والأصدقاء، تتميز بالرعاية والحب<br>• تواصل حر سلس<br>• عمل إلهامي جماعي يتسم بالفائدة والإبداع والإثارة<br>• علاقات تتسم بالشفافية والصراحة التامة<br>• طاقة مذهلة تتحقق من خلال العلاقات |

والآن أقترح عليك أن تأخذ أي مشروع عاجل لديك أنت بحاجة للعمل عليه وتنظر إليه في إطار هذا الملخص. افترض أنك بحاجة لجمع الناس من أجل إتمام المشروع في غضون ستة أسابيع. وسل نفسك: ما هو مستوى الثقة في الثقافة المحيطة؟ هل أدفع ضريبة أم أتلقى مكسبًا؟ وإن كان أي من الأمرين، فبأية نسبة؟ وأي أثر سيكون لهذا على السرعة والتكلفة وعلى قدرتي على تنفيذ هذا المشروع بكفاءة؟

والآن انظر لما يمكن أن يحدث إذا أصبحت قادرًا على تغيير النسبة. ماذا لو كنت قادرًا على التحول من دفع ضريبة العشرين بالمائة إلى تلقي مكسب العشرين بالمائة؟ ما الفارق الذي سيكون لذلك في قدرتك على تنفيذ مشروعك؟

فكر فيما يحدث في علاقاتك الشخصية أو في عائلتك. وسل نفسك: ما هو مستوى الثقة؟ ما أثر هذا المستوى على جودة حياتي وحياة من أهتم بهم؟ ماذا لو كان بمقدوري التحول من دفع الغرامة إلى تلقي المكسب؟ وما الفارق الذي قد يحدثه ذلك؟

## الخرافات المرتبطة بالثقة

إن أمثلة على غرار عملية الاستحواذ على شركة "ماكلاين"، والموافقة على إعادة هيكلة "كيلير"، وغيرها من القصص التي سردتها في هذا الفصل تذهب بعيدًا في تفنيد بعض من الخرافات والأساطير التي حجبتنا عن الاستمتاع بمكاسب الثقة العالية.

إحدى هذه الخرافات - مثلاً - هي أن الثقة عنصر "غير ملموس" - هي شيء من الجميل التمتع به، لكنك لا تستطيع بحق تحديدها، وتقدير حجمها، وقياسها. وأرجو أن تكون الآن على قدرة بالجزم بعكس ذلك؛ فهي ملموسة، يمكن تقدير حجمها، وقياسها. في كل مثال، أثرت الثقة على السرعة والتكلفة وأمكن تقدير حجمها وقياسها. وتغيير مستوى الثقة في علاقة، أو داخل فريق، أو في مؤسسة، ينطوي بالضرورة على تأثير هائل على الوقت والمال - والجودة والقيمة أيضًا. وهناك خرافة أخرى تقول إن الثقة بطيئة. وفي الوقت الذي تستغرق استعادة الثقة بعض الوقت، فإن بناءها وتوسعة مداها يمكن أن يتم بسرعة، وبمجرد أن يتم البناء، تنتقل الثقة بمستوى السرعة في الميدان العملي على نحو كبير. إنك لست بحاجة للبحث بعيدًا عن هذه الأمثلة التي عرضتها أو حتى في السرعة التي تتواصل بها وتنفذ من خلالها الأعمال في علاقاتك حتى ترى الحقيقة التي تقول بجلاء إنه ما من شيء أسرع من سرعة الثقة.

فيما يلي جدول يعرض قائمة لهذه الخرافات وغيرها مما يعترض طريق فهمك وعملك بفاعلية على مشكلات الثقة، وفي مقابلها تمامًا الحقائق التي تناقض تلك الخرافات.

| الخرافة | الحقيقة |
|---|---|
| الثقة غير ملموسة. | الثقة ملموسة، وواقعية، ويمكن تقديرها. وتؤثر بشكل يمكن قياسه على السرعة والتكلفة. |
| الثقة بطيئة. | لا شيء أكثر سرعة من سرعة الثقة. |
| الثقة تُبنى فقط على النزاهة. | الثقة مسألة تتعلق أساسًا بالشخصية (التي تتضمن النزاهة) والكفاءة. |
| إنك إما تكون ممتلكًا للثقة أو مفتقدًا لها. | من الممكن بناء الثقة أو تدميرها. |
| بمجرد افتقاد الثقة، لا يمكن استعادتها. | على الرغم من صعوبة الأمر؛ ففي معظم الأحيان يمكن استعادة الثقة المفقودة. |

| لا يمكن تعليم الثقة. | يمكن تعليم الثقة وتعلمها بكفاءة، ويمكن أن تصبح ميزة إستراتيجية يمكن تعظيمها. |
|---|---|
| الثقة في الناس مخاطرة كبرى. | عدم الثقة بالناس مخاطرة أكبر. |
| الثقة تبنى لفرد واحد في كل مرة. | بناء الثقة مع شخص واحد يعني بناء الثقة لدى كثيرين. |

لعل أخبث خرافة بين هذه الخرافات كلها هي تلك التي عبر عنها أحد القيادات الكبرى في البنك الاستثماري الذي عملت به لفترة وجيزة في نيويورك: "إما أن تكون لديك الثقة أو لا تكون، وليس بوسعك شيء حيال هذا".

إن *بوسعك* فعل أي شيء بشأن الثقة! على مدار عشرين سنة، كنت أعمل في عالم الأعمال، وكنت مسئولاً عن بناء وإدارة مؤسسات، وتطوير الفرق، وتقرير النتائج لمجالس الإدارات، وتحقيق النتائج، و "التخطي الحتمي للأرقام المستهدفة". وخلال العديد من تلك السنوات، قمت كذلك بالعمل الاستشاري لعشرات من الشركات الشهيرة – العديد منها يملك إستراتيجيات جيدة وقدرات تنفيذ جيدة، لكنها عجزت عن تحقيق ما أرادت تحقيقه دون أن تعرف السبب. وقد كنت زوجًا، ووالدًا، وفردًا في عائلة كبيرة ممتدة متعددة الأوجه. وعملت في مناسبات مجتمعية قدمت فيها الاستشارات للأفراد والعائلات التي تواجه مشكلات ثقة معقدة. وخلال كل هذه الخبرة، لم أر استثناء واحدًا للوعد الذي يأتيكم به هذا الكتاب: الثقة أمر يمكنك تحسينه – وربما بقدر *أسرع* مما تتصور!

ومرة أخرى، أؤكد أنه ما من شيء أسرع من الثقة. لا شيء أكثر إشباعًا من العلاقة المتسمة بالثقة. لا شيء أكثر إلهامًا من إظهار الثقة. لا شيء أكثر ربحًا من اقتصاديات الثقة. لا شيء أكثر تأثيرًا من السمعة المتسمة بالثقة.

إن الثقة هي الشيء الوحيد الذي يغير كل شيء حقًا. وليس هناك زمن أولى ببناء واستعادة وتوسيع الثقة على كافة المستويات من زمن هذا المجتمع العالمي الجديد.

وسواء كنت تتصدى لفرصة وتحدي زيادة الثقة في حياتك الشخصية أو العملية أو كليهما، فأنا أعدك بأن هذا *سوف* يحدث فارقًا هائلًا في جميع أبعاد حياتك.

# يمكن فعل شيء حيال الأمر

*وأنت ذاهب إلى عملك، اعلم أن مسؤليتك الأعظم هي بناء الثقة.*

– روبرت إيريك، الرئيس التنفيذي، شركة ماتيل

إن كنت تعرف والدي، الدكتور "ستيفن آر. كوفي"، وكتابه *العادات السبع للناس الأكثر فعالية** ، فلعلك تذكر القصة التي رواها حول محاولته تعليم ابنه كيف يعتني بالفناء الخلفي للمنزل. وقد عنون القصة بعبارة "أخضر ونظيف". وقد استخدم والدي القصة كمثال على تدريس مبادئ الاهتمام وتحمل المسئولية لطفل صغير.

حسنًا، أنا ذلك الطفل الذي ورد ذكره في القصة، وأنا أحب أن أحكي لكم جانبي منها! صحيح أني تعلمت الاهتمام وتحمل المسئولية من خلال هذه التجربة، لكني كذلك تعلمت شيئًا أراه حتى أكثر أهمية مما سبق – شيئًا كان له أثر عميق على حياتي بأسرها.

كنت في السابعة من عمري وأراد مني والدي أن أعتني بالفناء الخلفي. قال لي: "بني، ذاك هو الفناء الخلفي وتلك هي وظيفتك: إنه "أخضر" و"نظيف". والآن، إليك ما أعنيه بهذا". توجه إلى فناء جارنا، وأشار إلى العشب، وقال: "إنه أخضر". (لم يستطع أن يستخدم فناءنا كمثال لأنه تحت خدمته كان أقرب للصفرة) قال لي: "والآن أصبحت مهمة تخضير فنائنا مسؤليتك. ولك الحرية في أن تستخدم في هذه المهمة أية وسيلة عدا أن تطليه باللون الأخضر. يمكنك فتح رشاشات المياه. يمكنك حمل

* متوافر لدى مكتبة جرير

المياه في الدلاء. يمكنك حتى أن تبصق عليه إن أردت. لن يمثل هذا فارقًا بالنسبة لي. كل همي هو أن يتحول لونه إلى الأخضر".

ثم قال لي: "وهذا ما أعنيه بكلمة نظيف". ثم أخذ جوالين وبدأنا معًا في رفع الورق، والعصي، وغير ذلك من المخلفات من على العشب حتى أمكنني رؤية الفارق. ومرة أخرى، شرح لي كيف أنجز الهدف المطلوب مني - المهم هو أن يبقى العشب "نظيفًا".

ثم قال لي أبي شيئًا غاية في العمق. لقد قال: "يجب أن تعرف الآن أنك حين تتولى هذه المهمة، فإنني لن أقوم بها مرة أخرى. إنها وظيفتك الآن. وهي تسمى خدمة. والخدمة تعني "الوظيفة المصحوبة بالثقة"؛ فأنا أثق بك للقيام بالوظيفة، وأثق بك لإنجازها". لقد وضع نظامًا للمساءلة. وقال إننا سوف نسير في الفناء مرتين يوميًّا حتى يمكنني أن أشرح له كيف تسير الأمور. وأكد لي أنه سوف يكون موجودًا دائمًا لمساعدتي حين أطلب المساعدة، لكنه أوضح لي بجلاء أن الوظيفة هي وظيفتي أنا وحسب - فأنا رئيس العمل وسأكون الحكم الوحيد على الطريقة التي تسير بها الأمور.

الوظيفة إذن مسئوليتي. وعلى مدى أربعة أو خمسة أيام لم أفعل شيئًا. كنا خلال حرارة الصيف، وكان العشب يموت سريعًا، وكانت هناك بقايا حفل شواء للجيران - كنا قد عقدناه منذ أيام - تملأ العشب. وكانت حالة العشب فوضوية وغير منسقة. وأراد أبي أن يستعيد هو المسئولية أو يوبخني، لكنه لم يرد أن يخرق الاتفاق الذي عقدناه معًا.

ولذا عندما حان وقت المحاسبة، قال لي: "بني، كيف تسير الأمور في الفناء؟" فقلت له: "على خير ما يرام يا أبي". فسألني: "هل هناك من شيء يمكنني مساعدتك به؟" فقلت له: "كلا؛ فكل شيء على ما يرام". فقال: "حسنًا، دعنا إذن نأخذ جولتنا التي اتفقنا عليها".

وبينما كنا نتجول بالفناء، بدأت أدرك فجأة أنه ليس أخضر ولا نظيفًا؛ فقد كان أصفر وفوضويًّا. وحسب قول أبي، بدأ ذقني يرتجف من الخوف وانفجرت في البكاء وصرخت قائلاً: "لكن، أبي، هذا أمر في غاية الصعوبة".

فقال لي: "ما الصعب في الأمر؟ إنك لم تفعل شيئًا". وبعد لحظة من الصمت، سألني: "هل تود مني أن أقدم لك بعض العون؟".

ومع تذكري بأن عرض العون كان جزءًا من الاتفاق وبإحساسي ببارقة أمل، أجبته على الفور: "نعم".

فقال: "ماذا تريد مني أن أفعل؟".

نظرت حولي. وقلت: "هلا ساعدتني في جمع القمامة من هناك؟" فقال بأنه سوف يفعل، فدخلت إلى المنزل وخرجت بكيسين، وساعدني في التقاط القمامة تمامًا كما طلبت منه أن يفعل.

ومنذ هذا اليوم توليت أنا مسئولية الفناء الخلفي..وحافظت عليه "أخضر" و "نظيفًا".

وكما قلت، لقد استخدم أبي هذه القصة كمثال على تفويض مهام العمل أو اتفاقات المكسب المتبادل. لكن، كطفل في السابعة من عمره، كنت صغيرًا جدًّا على أن أفهم حتى ما تعنيه كل هذه الكلمات الكبيرة. جل ما تذكرته حول هذه التجربة كان ببساطة: *أنني شعرت بأني موضع ثقة!* كنت أصغر من أن أهتم بمال أو مكانة. هذه الأشياء لم تكن تحركني في هذه السن. ما كان يحركني في ذلك الوقت هو ثقة أبي. ولم أرد أن أخذل ثقته فيَّ. لقد أردت أن أريه أني كنت كفئًا وعلى قدر المسئولية. لقد مد أبي بساط الثقة إليَّ، وهو ما ألهمني وَوَلَّدَ لديَّ إحساسًا بالثقة والنزاهة استمر معي طوال حياتي.

> *هناك القليل جدًّا من الأشياء التي تساعد الفرد مثلما يساعده تحميله المسئولية، وتعريفه أنه موضع ثقتك.*
>
> — روبرت تي. واشنطن

## كيفية عمل الثقة

كما تعلمت مع أبي في ذلك الوقت (وما زلت أتعلم في كل مراحل حياتي من حينها)، أن الثقة هي أقوى أشكال التحفيز والإلهام. إن الناس بحاجة لمن يضع الثقة فيهم؛ فهم يستجيبون للثقة. وينجحون مع الثقة. مهما كان موقفنا، نحن بحاجة لإجادة بناء الثقة وتوسيعها والمحافظة عليها - ليس باعتبارها أسلوبًا للاحتيال أو الخداع، بل كأكثر الوسائل قوة في الارتباط بالآخرين والعمل معهم، وأكثر الطرق فاعلية في تحقيق النتائج.

ولكي نفعل ذلك، يجب علينا أولاً أن نفهم كيفية عمل الثقة.

في محاضراتي غالبًا ما أطلب من الجمهور التفكير في السؤال التالي: بمن تثق؟ فكر في تجربتك من خلال هذا السؤال بمن تثق؟ صديق؟ شريك عمل؟ رئيسك؟ زوجتك؟ أحد والديك؟ أحد أبنائك؟ لماذا تثق بهذا الشخص؟ ما الذي يلهمك الثقة في علاقة معينة؟

والآن فكر في سؤال أكثر إثارة: من الذي يثق بك؟ الأشخاص الموجودون بالبيت؟ أم في العمل؟ أم شخص قابلته للتو؟ أم شخص يعرفك منذ وقت طويل؟ ما الذي تتحلى به ويحفز الآخرين للثقة فيك؟*

إن معظمنا يميل إلى النظر إلى الثقة في حدود الشخصية - أن تكون شخصًا طيبًا أو مخلصًا أو صاحب أخلاق ونزاهة. والشخصية هي بالفعل أساسية وضرورية. لكن كما أشرت في الفصل السابق، أن تظن أن الثقة تقوم على *الشخصية وحدها* فتلك محض خرافة.

إن الثقة مكون لعنصرين اثنين: الشخصية *والكفاءة*. والشخصية تتضمن النزاهة، ودوافعك، ونيتك نحو الآخرين. والكفاءة تتضمن القدرات، والمهارات، والنتائج، والتاريخ المهني. وكلاهما شيء جوهري.

مع تزايد التركيز على الأخلاق في المجتمع، فإن شق الشخصية من الثقة يصبح بشكل سريع هو الثمن للدخول في الاقتصاد العالمي الجديد. إلا أن جانب الثقة الذي يحدث الفارق والذي يتم تجاهله في الغالب - الكفاءة - هو بذات القدر من الأهمية. ربما تجد أن فلانًا مخلص، وأمين، لكنك لن تثق كليًا في هذا الشخص إذا لم يكن يحقق أو تحقق النتائج. والعكس صحيح. فربما يكون الشخص صاحب مهارات ومواهب رائعة وسجل مهني ممتاز، لكنه إن لم يكن أمينًا، فإنك لن تثق بذلك الشخص أيضًا. فمثلًا، قد أثق ببساطة بشخصية أحد الأشخاص، حتى أنني أترك له مسئولية العناية بأطفالي عندما أكون خارج المدينة، لكني قد لا أثق بذات الشخص في موقف عمل لأنه لا يملك الكفاءة لمعالجة الموقف. على الجانب الآخر، ربما أثق بشخص في صفقة أعمال ولا أثق به أبدًا في ترك أولادي تحت رعايته - ليس بالضرورة لأنه غير أمين أو كفء، لكن لأن ذلك النمط من البشر غير قادر على الرعاية التي أرغب فيها لأولادي.

وبينما يكون طبيعيًّا بالنسبة لنا أن نفكر في الثقة على مستوى الشخصية، فمن المهم بالقدر ذاته أن نتعلم التفكير فيها على مستوى الكفاءة. فكر في الأمر - إن الناس يثقون بالأشخاص الذي ينجحون في إنجاز الأشياء. فيعهدون بمناهجهم الدراسية الجديدة لأفضل المعلمين لديهم. ويمنحون المشروعات الواعدة أو قيادة عمليات المبيعات لأولئك الأشخاص الذين حققوا أفضل النتائج في الماضي. إن تقدير دور الكفاءة يساعد على تحديد وإعطاء لغة لمشكلات الثقة الضمنية والتي لا نستطيع وضع أيدينا عليها. ومن وجهة نظر أحد قادة خطوط الإنتاج، فإن بُعْدَ الكفاءة يعظم أو يساعد على منح الثقة ميزتها الأكثر قوة وعملية.

* للحصول على استبيان مجاني على الإنترنت لتقييم مستوى ثقة الزملاء والأصدقاء والآخرين فيك، زر الموقع الإلكتروني www.speedoftrust.com.

وهـذا وجه آخر للنظر في المسألة: إن الاهتمام المتزايد بالأخلاق يعد أمرًا جيدًا لمجتمعنا؛ فالأخلاق (والتي هي جزء من الشخصية) هي مسألة أساسية للثقة، لكنها بحد ذاتها ليست كافية. فلا يمكنك امتلاك الثقة بدون الأخلاق، لكنك قد تمتلك الأخلاق دون الثقة. فالثقة، التي تحتوي الأخلاق، تعد مفهومًا أكثر شمولية.

بعد أن ألقيت محاضرة بعنوان "سرعة الثقة" في مؤتمر عُقد مؤخرًا، جاءني رئيس قسم المبيعات بشركة أدوية كبرى وقال لي: "*شكرًا لأنك* دعمت ما كنت أقوله لمجموعتي - إن النتائج مهمة جدًا لبناء الثقة وينبغي علينا أن نحقق المستهدفات الخاصة بنا في كل شهر، فعندما نحقق تلك المستهدفات، تزيد ثقة المؤسسة فينا، وتزيد ثقة القادة فينا، وتزيد ثقة زملائنا...أي تزداد ثقة الجميع بنا. وعندما نخفق في ذلك، فإننا نفقد الثقة والدعم المالي؛ فالأمر على هذا النحو من البساطة".

مرة أخرى، نقول إن الشخصية والكفاءة ضروريان؛ فالشخصية على الدوام ضرورية للثقة في أي ظرف. أما الكفاءة فهي ظرفية؛ تعتمد على ما تتطلبه الظروف. اضطرت زوجتي - "جيري" - مؤخرًا لإجراء عملية جراحية. كانت علاقتنا رائعة - فكانت تثق بي وكنت أثق بها. لكن عندما آن الأوان لإجراء الجراحة، لم تطلب مني أن أقوم أنا بها؛ فأنا لست طبيبًا، ولا أمتلك المهارات أو الكفاءة لإجراء تلك الجراحة، وحتى لو كانت تثق بي في معظم النواحي، فإنها تعلم أني لا أمتلك المهارات لإجراء الجراحة.

بمجرد أن تدرك أن الشخصية والكفاءة كليهما أساسية للثقة، تستطيع أن ترى كيف أن الجمع بين هذين البعدين ينعكس في منهج القادة والمتخصصين المؤثرين في كل مكان. قد يستخدم الناس أفكارًا مختلفة لذات الفكرة، لكنك إن أعدت الكلمات لجوهرها، فإن ما يظهر لك هو التوازن بين الشخصية والكفاءة.

تأمل ما يلي:

- "جاك ويلش" - الرئيس التنفيذي السابق لشركة جنرال إليكتريك - يتحدث عن تقييم المدراء فيما يخص أداءهم في بُعْدين: "الحياة من خلال القيم" (الشخصية) و "تحقيق النتائج" (الكفاءة).
- "جيم كولينز" - مؤلف كتاب *Good to Great* - يتحدث عن القائد من الطراز الأول الذي يملك "تواضعًا شخصيًّا شديدًا" (الشخصية) و "إرادة مهنية قوية" (الكفاءة). وفي كتابه *Built to Last*، يتحدث عن الحاجة "للحفاظ على الجوهر" (الشخصية) و "الحث على التقدم" (الكفاءة).

- "وارن بافيت" - الرئيس التنفيذي لشركة بيركشاير هاثاوي - يضع أولوية "للنزاهة" (الشخصية) و"الذكاء" (الكفاءة) باعتبارهما الصفتين اللتين يبحث عنهما في الناس.
- "رام تشاران" - مؤلف العديد من الكتب ومستشار للعديد من أفضل الشركات طبقًا لقائمة فورتشن ٥٠٠ - يؤكد على الحاجة لأن تكون "قائدًا للناس" (الشخصية) و"قائدًا للعمل" (الكفاءة).
- "ساج - نيكول جوني" - الذي يشار إليه دائمًا بأنه خبير الثقة - يكتب عن أهمية "الثقة الشخصية" (الشخصية) و"الثقة في الخبرة" (الكفاءة).
- تتعامل نظرية القيادة مع سمات القائد (الشخصية) وما يفعله القائد (الكفاءة).
- نمذجة الأداء ترى المخرجات الرئيسية باعتبارها "سمات" (شخصية) و"كفاءات" (كفاءة).
- مناهج اتخاذ القرار تركز على التوازن بين "القلب" (الشخصية) و"العقل" (الكفاءة).

يمكن لهذه القائمة أن تطول وتطول، في تأكيد مستمر على أهمية الشخصية والكفاءة باعتبارهما أساسًا للنجاح الدائم والقيادة. وفي ملاحظة شخصية، ربما تجد أنه من المفيد أن تدعم هذين البعدين في عقلك من خلال استخدام لعبة تذكير لطيفة كنا نستخدمها في أسرتنا. كان لدينا قيمتان عائليتان في غاية الأهمية بالنسبة لنا، لقد كانا شيئين نحافظ على العودة لهما مرات ومرات. ولمساعدة أبنائي الصغار على تذكر هاتين القيمتين، قررت أن أقول لهم: "تأملوا فقط الصوت الذي تحدثه طَبْلَتَيَّ بونجو: بوم- بوم! بوم- بوم!". عندما "أضرب" طلبة بونجو "وهمية"، سوف أكرر القيمتين مرة بعد مرة.

بعد هذا بفترة، كان علينا أن نواجه مشكلة عائلية غاية في الصعوبة، فاجتمعنا جميعًا في كفاح مرير لبحث طريقة معالجتنا لها، وبدأت مواجهة كل واحد من الأبناء: "ما الذي ترى أن علينا فعله؟".

فجأة، نظر لي ولدي ذو السنوات السبع وبدأ يقرع "طبلتي البونجو" على طاولة غرفة المعيشة. وقال: "هذا ما علمتنا إياه يا أبي؛ لنعد إلى قيمنا؛ فهذا هو ما سيساعدنا على حل مشكلتنا"، وكان ذلك بالفعل.

منذ أن عملت على موضوع الثقة هذا، وكلمات أخرى تصدر عن طبلتي البونجو ترن في أذني: "الشخصية - الكفاءة. الشخصية - الكفاءة". وتساعدني فكرة "طبلتي

البونجو" على تذكر أن الثقة ليست مسألة متعلقة بالشخصية فحسب، إلا أنها تعد أحد أسسها بوضوح. إن الثقة كيان مكون من جزئين متساويين هما الشخصية والكفاءة. وكلتاهما ضرورية تمامًا. من غرفة العائلة إلى غرفة مجلس الإدارة، يمكنك أن ترى أي فشل للقيادة، وستدرك أن هذا الفشل مَرَدُّهُ دائمًا لأحد العنصرين أو كليهما.

## موجات الثقة الخمس

منذ سنوات عديدة، كنت أنا وبعض شركائي نعمل مع مجموعة صغيرة من الأشخاص من شركة كبرى متعددة الجنسيات. وكان ردهم المبدئي على ما نقوله هو "لقد *أحببنا* هذا المحتوى التعليمي عن القيادة! إنه مناسب تمامًا. لكن قادة أقسامنا لا يفهمون هذا. إنهم أولى منا بسماع هذا".

وبعدها بفترة قصيرة، قدمنا هذا المحتوى لقادة الأقسام. وكان ردهم هو "إننا متفقون تمامًا مع كل شيء تقولونه. إن هذا المنهج رائع! المشكلة أن مَن بحاجة فعلًا لهذا الكلام هم رؤساؤنا".

وعندما قدمنا المحتوى للرؤساء، قالوا لنا: "نحن متحمسون لهذا المحتوى! إنه ممتع ومفيد للغاية. لكنَّ نظراءنا في الأقسام الخمسة لا يفهمون هذا. إنهم من يحتاجون فعلًا لسماع هذا".

وقال نظراؤهم إن المشكلة هي في الفريق التنفيذي الذي يشرف على هذه الأقسام ويديرها. وقال الفريق التنفيذي إن المشكلة هي في الرئيس التنفيذي. وعندما وصلنا أخيرًا إلى الرئيس التنفيذي، قال: "هذا المحتوى رائع، لكني مسلوب السلطة. لا يمكنني فعل شيء. الأمر كله بيد مجلس الإدارة". وأنا على يقين من أننا لو ذهبنا لمجلس الإدارة لنسبوا المشكلة إلى وول ستريت!

وكما علمني أبي ببلاغة رائعة: "إن ظننت أن المشكلة *ليست لديك*، فاعلم أن تلك هي المشكلة بعينها".

وكما انتهينا إلى تعليم الناس في جميع المستويات بتلك الشركة الكبرى، فإن رئيسك، أو مدير قسمك، أو رئيسك التنفيذي، أو مجلس الإدارة، أو زوجتك، أو أطفالك، أو أصدقاءك، أو شركاءك، ربما تكون لديهم جميعًا مشكلات ما دامت بقيت الثقة (أو أي شيء آخر محل اهتمامكم) مشكلة. *لكن هذا لا يعني أنك مسلوب القدرة!* الحقيقة أنك قد لا تكون على دراية بحجم قدرتك على تغيير مستوى الثقة في أية علاقة إذا عرفت كيف تعمل من "داخلك انطلاقًا إلى محيطك".

إن السر يكمن في أن تعرف كيف تبحر فيما انتهيت إلى تسميته "موجات الثقة الخمس". هذا النموذج مستوحى من الصورة المجازية "للتأثير الموجي" والذي يشرح بالرسم الطبيعة المتداخلة للثقة وكيف تتدفق من المركز انطلاقًا نحو الخارج. إنها تحدد المستويات، أو السياقات، التي نبني عليها الثقة، وهي أيضًا تشكل الهيكل اللازم لفهم وتفعيل الثقة بينما نجتاز الأقسام الثلاثة التالية من هذا الكتاب.

وعلى الرغم من أننا سوف نناقش كلًّا من هذه المراحل بعمق، فإنني أود طرح نظرة عامة للموجات الخمس الآن حتى يتوفر لك السياق اللازم لفهم أفضل لكل موجة مع تقدمنا في العرض.




## الموجة الأولى: الثقة الذاتية

الموجة الأولى، الثقة الذاتية، تتعامل مع الثقة التي تكون لدينا في أنفسنا – في قدرتنا على تحديد الأهداف وإنجازها، والحفاظ على الالتزامات، والوفاء بالتعهدات – وكذلك القدرة على بث الثقة في الآخرين. الفكرة هي أن تصبح، بالنسبة لنفسك وللآخرين، شخصًا يستحق الثقة. والمبدأ الأساسي الكامن وراء هذه الموجة هو *المصداقية*. في هذه الموجة الأولى، سوف نستكشف "لباب المصداقية الأربعة"؛ حيث سنناقش طرق زيادة مصداقيتنا من أجل بناء راسخ للثقة مع أنفسنا ومع الآخرين؛ فالنتيجة النهائية للشخصية المرموقة والكفاءة الرفيعة هي المصداقية، وحسن الحكم، والتأثير.

## الموجة الثانية: الثقة في العلاقات

الموجة الثانية، الثقة في العلاقات، تدور حول كيفية بناء وزيادة "أرصدة الثقة" التي نمتلكها لدى الآخرين. والمبدأ الأساسي وراء هذه الموجة هو *الاتساق السلوكي*، وفي هذا القسم، سوف نناقش ثلاثة عشر سلوكًا أساسيًّا شائعًا لدى القادة الأكثر حظوة بالثقة في جميع أنحاء العالم. وهذه السلوكيات تعتمد على المبادئ التي تحكم الثقة في العلاقات. إنها سلوكيات تم اعتمادها والتصديق عليها من خلال الممارسة والبحث العلمي، والمثير في الأمر أن هذه السلوكيات الثلاثة عشرة يمكن تعلمها وتطبيقها من قبل أي شخص في أي مستوى داخل أية مؤسسة، بما في ذلك مؤسسة الأسرة، وتتمثل النتيجة النهائية في اكتساب قدرة متزايدة على بناء الثقة مع كل من له صلة بك من أجل تحسين العلاقات وتحقيق نتائج أفضل.

## الموجة الثالثة: الثقة المؤسسية

الموجة الثالثة، الثقة المؤسسية، تدور حول الكيفية التي يستطيع القادة من خلالها بناء الثقة في جميع أنواع المؤسسات، بما في ذلك المشروعات الاستثمارية، والمؤسسات غير الهادفة للربح، والكيانات الحكومية، والمؤسسات التعليمية، والأسر، وكذلك فرق العمل والوحدات المتناهية الصغر داخل المؤسسات. فلو سبق لك أن عملت مع أشخاص تثق بهم – لكن في مؤسسة لا تثق بها – أو في موقف عززت فيه أنظمة المؤسسة وهياكلها حالة عدم الثقة، فسوف تدرك بسهولة الطبيعة المهمة للموجة الثالثة. والمبدأ الأساسي خلف هذه الموجة، *الاتساق*، يساعد القادة على خلق هياكل وأنظمة ورموز للثقة المؤسسية التي تقلل أو تقضي على سبعة أنواع من أكثر ضرائب الثقة المؤسسية شرًّا وتكلفة، وتحقق سبعة مكاسب مؤسسية كبرى جراء الثقة.

## الموجة الرابعة: الثقة في السوق

الموجة الرابعة، الثقة في السوق، هي المستوي الذي يدرك فيه الجميع بوضوح تأثير الثقة. والمبدأ الكامن وراء هذه الموجة هو *السمعة*. وهي ما يتعلق بسمعة شركتك (وكذا سمعتك الشخصية)، والتي تعكس الثقة للزبائن، والمستثمرين، وغيرهم في محيط السوق التي تعمل بها. ويعلم أن صيت العلامات التجارية يؤثر بقوة على سلوك العميل

وولائه. عندما تكون هناك علامة تجارية مكتسبة سمعة بالثقة العالية، فإن العملاء يكثرون من الشراء، ويكثرون توجيه غيرهم لها، ويظنون بها الخير دائمًا، ويرتبطون بها لفترة أطول، وهذه المادة لن تساعدك فقط على تحسين سمعتك التجارية كفرد، لكنها أيضًا سوف تساعدك على تحسين سمعة مؤسستك التجارية في السوق.

## الموجة الخامسة: الثقة المجتمعية

الموجة الخامسة، الثقة المجتمعية، هي خلق القيمة لدى الآخرين ولدى المجتمع على اتساعه، ويتمثل المبدأ الكامن خلف هذه الموجة في *الإسهام والمشاركة*. من خلال المساهمة أو "العطاء"، نواجه ميراثًا من ضرائب الشك، والريبة، والثقة المتدنية في مجتمعنا، وكذلك فإننا نلهم غيرنا خلق هذه القيمة ونحثهم على الإسهام والمشاركة هم أيضًا.

وحسب أدوارنا ومسئولياتنا، قد يعظم أو يقل حجم تأثيرنا ونحن نتحرك من موجة إلى التي تليها. ومع هذا، فإن لدينا جميعًا تأثيرًا غير عادي على الموجتين الأوليين، ومن هنا ينبغي أن نبدأ. ومع استمرارنا عبر الكتاب، سيتضح لك جليًا أنه حتى الثقة على المستوى المجتمعي (الموجة الخامسة) يمكن إيعازها بشكل خاص إلى وجود معضلات على المستوى الفردي (الموجة الأولى)، وهذه المشكلات الفردية تتضاعف في متوالية هندسية مع انتقالنا نحو الخارج باتجاه ما يلي من موجات. فمثلًا، مشكلات الثقة على المستوى الفردي لدى بعض قادة شركة "إنرون" اتسعت موجاتها عبر علاقاتهم ومؤسستهم، انتهاء بالسوق والمجتمع ككل. وهذا التأثير الموجي أخذ في الاتساع مع خروجه في دوائر أخرى، والذي أصبح في النهاية أحد البواعث الرئيسة التي تسببت في إصلاح كبير (قانون "ساربانيس- أوكسلي). وهو ما يجعلنا نركز دائمًا على البدء من الموجة الأولى وأنفسنا.

القسم الأخير يتناول مسألة بث الثقة، وهذا يتضمن تعلم كيفية توسيع "الثقة الذكية" - كيف تتفادى السذاجة (الثقة العمياء) من جانب والشك (عدم الثقة) من جانب آخر وكيف تجد "المنطقة الوسط"؛ حيث يصبح توسيع نطاق الثقة سببًا في تحقيق المغانم الكبرى للجميع. وهو أيضًا يتضمن استعادة الثقة وزيادة ميلك الطبيعي للثقة. ومع وجود مخاطرة بالثقة في الآخرين، فإن هناك مخاطرة أعظم بكثير تتمثل في عدم الثقة بهم؛ فإن قدرتك على معرفة الوقت والكيفية التي تزيد بها من حجم الثقة الذكية سوف يمكنك من تحريك نقطة الارتكاز لأعلى وخلق رافعة

رائعة، حتى تتمكن من إنجاز الأمور بسرعة أكبر وتكلفة أقل، وربما يكون الأهم من هذا أنها سوف تلهم وتطلق عنان أولئك الذين بسطت لهم بساط ثقتك.

## استعادة الثقة

قبل أن ننتقل من نقاشنا عن الموجات الخمس، أريد أن آخذ بعض الوقت في التأكيد على أنه ليس من الممكن فقط بناء الثقة، بل من الممكن أيضًا استعادتها. ولكني على قناعة بأنه بالنسبة لمعظمنا، فإن هذه الظروف تكون محدودة، وأن قدرتنا على استعادة الثقة هي أكبر بكثير مما نتصور.

> *إن أفضل وقت لزراعة شجرة كان قبل عشرين سنة، وأفضل وقت بعد هذا هو اليوم.*
>
> ـــ مثل صيني

تأمل تجربة "توم"، الذي كان يعمل لدى إحدى شركات التطوير العقاري الكبرى لسنوات طويلة، وفي النهاية صار شريكًا في الشركة. في لحظة ما، بدأ سوق العقارات بالانقلاب رأسًا على عقب وبدأت الشركة في التفكك. تلا ذلك الكثير من الصراع الداخلي، وترك "توم" الشركة. وتم رفع دعوى أمام المحكمة. ورُفعت دعوى مضادة. وبوصفه شريكًا رئيسيًّا، كان لـ "توم" مصلحة اقتصادية في عشرات من المباني. وبعد أعوام عديدة، فإن التحري والاجتهاد في عملية الدعوى لا يزال مستمرًّا.

في النهاية، قرر "توم" أن يسلك سبيلًا أفضل. اتصل بـ "كريس" الشريك الذي كان حينها مسئولًا عن الشركة، وقال له: "دعنا نتحدث ـ نحن فقط دون محامينا". كان "توم" و "كريس" شركاء لسنوات عديدة، لكن في خضم كل ما كان يجري، انهارت الثقة بينهما. ومع هذا، وافق "كريس" على اللقاء.

ذهب "توم" بنية صادقة لفهم وجهة نظر "كريس"، واستمع له، وأعاد ذكر ما فهمه من كلام "كريس"، وبمجرد أن شعر "كريس" بأن وجهة نظره أصبحت مفهومة، أصبح مستعدًّا هو الآخر للاستماع إلى "توم".

خلال هذا التفاعل، استيقظ سريعًا بين هذين الشريكين السابقين قدر من الثقة القديمة. حتى مع تفريق الظروف بينهما؛ فهما ما زالا يشعران برابطة بينهما، وفي هذا اللقاء، استطاعا الوصول إلى اتفاق وحل النزاع.

خلال عملية الاستماع واستعادة جزء من الثقة التي كانت موجودة ذات يوم، استطاع الرجلان إيجاد حل تمكنا من تنفيذه خلال ثلاثين يومًا، وأنهيا الضغينة، والألم، واستنزاف الوقت، والمال الذي كان جزءًا من النزاع القانوني المستمر بينهما لسنوات عديدة.

> *في الوقت الذي لا يزال أمام القيادات المؤسسية طريق طويل نحو استعادة الثقة، فإن البحث قد أوضح بجلاء أمرًا واحدًا: أن الأمريكيين يتوقعون من القيادات التنفيذية أن تتولى القيادة، وتقطع التزامًا قاطعًا نحو بناء الثقة من خلال السلوك المؤسسي.*
>
> — ريتش جيرنستيد، المدير التنفيذي لمؤسسة جولين/هاريس

في مثال آخر، تأمل العلاقة بين رئيسي الولايات المتحدة السابقين "جون أدامز" و"توماس جيفرسون". هذان الرجلان كانا هما "الصوت" و"القلم" لإعلان الاستقلال، وعملا بلا كلل لاستقلال أمريكا عن بريطانيا العظمى. وقد حضرا معًا كسفراء في باريس بين الثورتين الأمريكية والفرنسية - ولم يكن أحدهما يعرف ما هو مخبأ للولايات المتحدة أو فرنسا، أو لأي منهما - وتقدما في العمر وهما قريبان من بعضهما على نحو استثنائي. وأصبح "جيفرسون" بمثابة والد لابن "أدامز" - "جون كوينسي" - وكان معجبًا بشدة بزوجة "أدامز" - "أبيجيل" - التي كانت تشير له باعتباره "أحد أفضل الناس على وجه الأرض".

ولكن عند العودة إلى الولايات المتحدة، تبنى كلا الرجلين وجهة نظر سياسية مختلفة، وهو ما وضع حدًّا لصداقتهما، ووفق قانون هذه الحقبة، وحين انتخب "أدامز" - الجمهوري - كثاني رئيس للولايات المتحدة، أصبح "جيفرسون" - الجمهوري - نائبًا للرئيس، بعد حصوله على ثاني أعلى نسبة أصوات.

وتوقع "أدامز" ذات الدعم والصداقة من نائبه والتي أبداها هو لـ "جورج واشنطن" عندما خدم معه في هذا الموقع. لكن بدا لـ "أدامز" أن "جيفرسون" لا يحمل له ولاء، وأنه متحزب متطرف، وطموحه السياسي كبير. وبنهاية رئاسة "أدامز"، كانت علاقتهما قد امتلأت بالضغينة والقسوة.

وبعدها بسنوات، قام صديقهما المشترك الدكتور "بينجامين راش" (الذي كان هو الآخر أحد الموقعين على إعلان الاستقلال) بتشجيع "أدامز" على مد "غصن الزيتون" لـ "جيفرسون". وفعل "أدامز" ما طُلب منه، فأرسل بطاقة تهنئة بعيد رأس السنة إلى "جيفرسون" متمنيًا له دوام الصحة والسعادة. ورد "جيفرسون" على

الأمور، مستبشرًا باحتمالات عودة الصداقة من جديد. وكتب له يقول: "إن خطابك أحيا ذكريات عزيزة عليَّ للغاية. لقد أعادني إلى زمن، رغم إحاطة الصعوبات والمخاطر به؛ فقد كنا عاملين في ذات القضية، مجاهدين من أجل أكثر الأمور قيمة لدى الإنسان – حقه في أن يحكم ذاته".

وكتب "أدامز" لصديقيهما المشترك "راش"، معلنًا: "لقد تحقق حلمك...لقد صنعت معجزة! لقد حققت السلام بين قوتين لم يخوضا حربًا مع بعضهما أبدًا". لاحقًا، وحين أحضر "أدامز" خطاب "توماس جيفرسون" ليقرأه في اجتماع عائلي، سُئل كيف يكون على هذه النية الطيبة نحو شخص عانى منه إساءات بالغة؛ فرد قائلًا:

*إنني لا أصدق أن السيد "جيفرسون" كرهني يومًا ما. بل على العكس، أعتقد أنه لطالما أحبني... ثم إنه رغب في أن يصبح رئيسًا للولايات المتحدة، وأنا وقفت عقبة دون هذا، ثم إنه فعل كل ما يستطيع ليزيحني عن طريقه. لكني لو توجب عليَّ الصراع معه من أجل هذا، فربما أتصارع مع كل رجل كان لي معه شأن في حياتي. لكن هذه طبيعة البشر... وأنا أغفر لكل أعدائي وآمل أن تكتب لهم الرحمة في السماء. لقد ترعرعنا معًا أنا والسيد "جيفرسون" وتقاعد كلانا من الحياة العامة، ولذا فنحن الآن على نوايانا الطيبة الأولى.*

استمتع "أدامز" و "جيفرسون" بصداقة ثرية مشبعة على مدى أربعة عشر عاما قبل أن يتوفيا – وهو الشيء المذهل – في يوم واحد: الرابع من يوليو، ١٨٢٦، وهي الذكرى الخامسة عشرة لإعلان الاستقلال. ومن بين أخلد العبارات التي قالها "أدامز" لـ "جيفرسون": "ما دام بقي فيَّ نفس، سأبقى صديقًا لك".

## انظر / تحدث / تصرف

إن الغاية من هذا الكتاب هي أن *ترى، وتتحدث، وتتصرف* على نحو يبني الثقة، وجميع هذه الأبعاد الثلاثة مهمة للغاية.

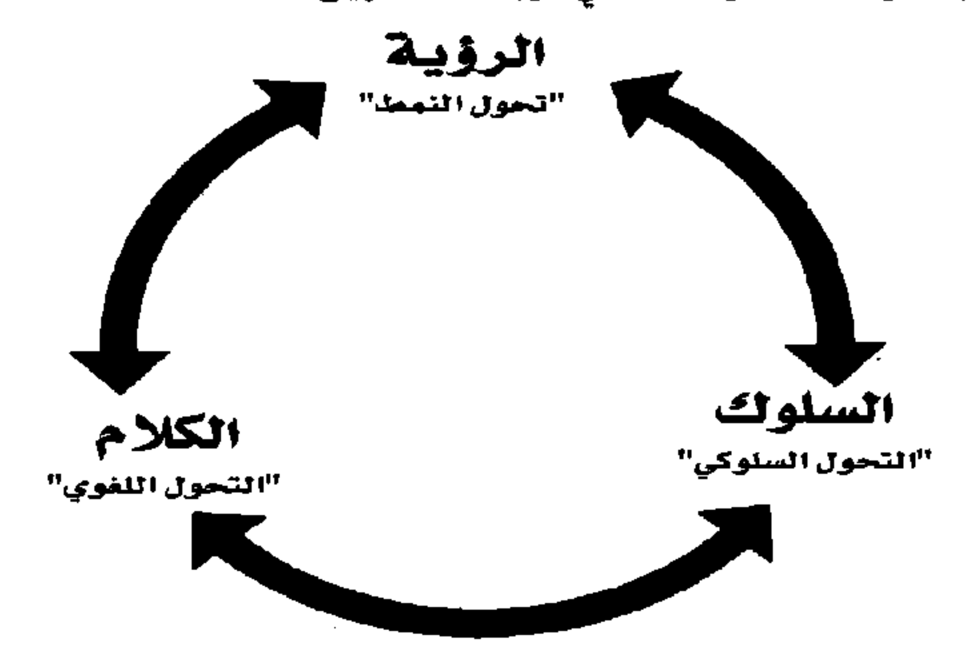
تذكر القصة التي رويتها في الفصل السابق عن مرشد الصيد في مونتانا الذي أعطاني نظارة أرى بها السمك تحت سطح ماء النهر. هذا الكتاب سوف يمنحك "نظارة ثقة" حتى تصبح قادرًا على رؤية الثقة بشكل مختلف ومثير تمامًا – بشكل يفتح عينيك على مختلف الإمكانات ويمكنك من زيادة الثقة ومكاسبها على كل مستوى.

سوف أمنحك لغة تتحدث بها عن الثقة. في بعض الأحيان تعرف أنك لا تثق بشخص ما أو أن أحدًا لا يثق بك، لكنك لا تعرف السبب ولا تعرف كيف تحسن الموقف. هذا الكتاب سوف يمكنك من تحديد المشكلات الخفية، وسيمنحك اللغة التي تصف بها تلك المشكلات والحديث عنها وحلها.

أخيرًا، سوف يساعدك هذا الكتاب على تطوير *السلوكيات* التي تبني الثقة وتنميها – خصوصًا السلوكيات الـ ١٣ للأشخاص أصحاب الثقة العالية والقادة عبر العالم. عندما تتعلم هذه السلوكيات وتدرك أثرها حين يمارسها الناس – وحين لا يمارسونها – سوف تفهم كيف يمكنك أن تتصرف بطرق سرعان ما تبني ثقة دائمة.

لقد قيل الكثير حول أهمية أنماط التغيير في تغيير السلوك – بعبارة أخرى، تغيير الطريقة التي سوف ترى بها سوف تغير على الفور ما تفعله والنتائج التي تجنيها. وأنا أتفق مع الحقيقة القائلة بأن أية طريقة جديدة للرؤية، وأي تحول في النموذج، سوف يكون له أثر كبير على أفعالك ونتائجك على السواء.

لكن، من وجهة نظر عملية، فأنا مقتنع بالقدر ذاته بأن الحديث والتصرف على نحو مختلف من الممكن أيضًا أن يكون له أثر هائل على الطريقة التي ترى بها النتائج التي تحصل عليها؛ فإن الفعل المتمثل في إسداء خدمة لشخص ما، مثلًا، من الممكن أن يتسبب على الفور في رؤية هذا الشخص بشكل مختلف تمامًا – حتى أنك قد تشعر بالحب والشغف اللذين لم تشعر بهما نحوه من قبل. وأنا أسمي هذا *التحول السلوكي* – وهو تحول تتغير فيها سلوكياتنا على نحو كلي في طريقة رؤيتنا للعالم. وأنا مقتنع أيضًا بقوة *التحول اللغوي*؛ فإن الطريقة التي نتحدث بها عن الأشياء يمكن أن تصنع تحولًا في رؤيتنا ومسلكنا، وكذلك في رؤيتنا للآخرين.



من الواضح أن هذه الأبعاد الثلاثة متداخلة، ومتى أحدثت تغييرًا في أحدها، فإنك تغير فيها جميعًا. لهذا السبب، سوف يركز هذا الكتاب على الرؤية، والكلام، والسلوك حتى لا يكون لديك الأنماط فقط، بل يكون لديك أيضًا اللغة والسلوكيات التي تحتاج إليها في بناء الثقة وتنميتها.

## إنجاز الأمر

مع فهمنا لسرعة الثقة، وبعض المشكلات المحيطة بالثقة في كل مستوى، وكيفية سريان الثقة، نكون الآن مستعدين للتحرك باتجاه خطوات تطبيقية تجعل من بناء الثقة واستعادتها وتعظيمها أمرًا ممكنًا. خلال قراءتك للأقسام التالية من الكتاب، ضع في حسبانك دائمًا أنه مهما كان دورك في العمل أو المنزل، فإنك مؤثر. إنك قائد، حتى لو كنت قائدًا لنفسك فقط.

بمرور الوقت، توصلت إلى تعريف بسيط للقيادة: *القيادة هي تحقيق الأهداف على نحو يلهم بالثقة*. إنها تعظيم كل من إسهاماتك الحالية وقدرتك المستقبلية على المساهمة من خلال بناء الثقة التي تجعل الأمر ممكنًا.

كما أن الوسائل على ذات القدر من أهمية الغايات؛ فوسيلتك لتحقيق النتائج هي بذات أهمية النتائج ذاتها؛ لأنك حين تبني الثقة، تزيد قدرتك على تحقيق النتائج في المرة التالية، وهناك دائمًا مرة تالية. وعندما تنجز الأهداف على نحو يدمر الثقة فهذا ليس أمرًا ضيق الأفق وحسب بل إنه غير مثمر بالمرة؛ وفي النهاية لا يمكن تحمله. وكما وصف ذلك المستكشف الشجاع السير "إرنست شاكلتون": "إن الحياة بالنسبة لي هي أعظم المباريات على الإطلاق، ويكمن الخطر في معاملتها وكأنها مباراة تافهة، يمكن الاستخفاف بها، وأن القواعد فيها لا تهم كثيرًا. إن القواعد ذات أهمية كبرى. ينبغي أن تلعب المباراة بعدل أو ألا تلعب على الإطلاق، وحتى الفوز بالمباراة ليس هو الغاية الكبرى. بل إن الغاية الكبرى هي أن تفوز بشرف وروعة".

> *الثقة هي المفتاح الأساسي للنجاح على المدى الطويل.*
>
> ــــ جيم بيرك، الرئيس التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة السابق لشركة "جونسون آند جونسون"

إنـي أشجعك على الانخراط تمامًا في هذه المادة. اطرح الأسئلة الصعبة. وتصد للقضايـا الشائكـة. إنني عندما ركزت على الثقة في حياتـي الخاصة ومع آلاف الناس ومئـات المؤسسـات حول العالم، انتهيت إلى قناعة بأن هـذا المنهج قائم على مبادئ عالميـة وبديهية وتأتي بنتائج إيجابية، ولسـت أتردد للحظة في التأكيد على أنك حين تطبـق هذه المبادئ فـي حياتك، سوف ترى نتائج فورية. سوف تبني قدرة تستمر على المـدى الطويل، وسوف تبني علاقات أكثر قوة واستمرارًا. وسوف تجني نتائج أفضل. سـوف تحظى بفرص أكثر، وتأثير أكبر، ومتعة أعظم. سوف تتعلم كيف تبني، وتنمي، وتستعيد، وتوسع الشيء الذي له تأثير هائل على كل شيء آخر في حياتك - الثقة.

# الموجة الأولى - الثقة بالذات

## مبدأ المصداقية




إن نموذج الموجات الخمس للثقة يمثل صورة مجازية للكيفية التي تعمل بها الثقة في حياتنا. وهي تبدأ لدى كل منا على المستوى الشخصي وتستمر في علاقاتنا وتمتد إلى مؤسساتنا وتسري في علاقاتنا السوقية وتستوعب مجتمعنا العالمي على اتساعه. وهذا يعكس قوة مبدأ "التحرك من الداخل إلى الخارج" والذي يقول: "لبناء الثقة مع الآخرين، يجب أن نبدأ بأنفسنا أولا".

الموجة الأولى ـ الثقة بالذات ـ هي النقطة التي نتعلم منها المبدأ الأساسي الذي يمكننا من بناء الثقة والحفاظ عليها على جميع المستويات. وهذا المبدأ هو المصداقية أو الجدارة باكتساب المصداقية لدى الآخرين. وهذه هي النقطة التي يجب أن نسأل أنفسنا عندها: هل أتمتع بالمصداقية؟ وهل أستحقها؟ وهل أنا شخص يمكن للناس (ومن بينهم أنا شخصيًا) الوثوق به؟

والخبر السار هنا هو أن بإمكاننا أن نزيد من مصداقيتنا، بل نزيد منها بسرعة وخاصة إذا فهمنا العناصر الأربعة الرئيسية ـ أو "الأسس" الأربعة ـ الأساسية للمصداقية. ويتعامل اثنان من هذه الأسس مع الشخصية واثنان منها مع الكفاءة. والشيء الذي يمنح الثقة ميزة أقوى وأفضل هو أن ندرك أن الكفاءة تعد مهمة للثقة كأهمية الشخصية تمامًا، وأن بمقدورنا بناء كل من الشخصية والكفاءة أو تغييرها.

وعندما نطور هذه الأسس الأربعة، فإننا نزيد من مصداقيتنا الشخصية. وعندئذ يكون لدينا الأساس الذي يمكننا من خلاله بناء الثقة والحفاظ عليها في جميع العلاقات في الحياة.

# الأسس الأربعة للمصداقية

*قد تتبدى القيادة في إطار مختلف. لكن لا بد أن تكون جديرة بالمصداقية...فالأمر كله متعلق بالمصداقية، ولتطابق أقوالك أفعالك.*

*ـ آن مولكاي، الرئيس التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة لشركة زيروكس*

تصور أنك في محكمة؛ حيث تم استدعاؤك كشاهد خبير، ويحاول محامي الادعاء إقناع هيئة المحلفين بأنك شاهد ثقة. فما الذي سيحاول إثباته؟

أولاً: أنك شخص تتمتع بالنزاهة ـ فأنت شخص أمين وتتسق أقوالك مع أفعالك، ومشهور بالصدق، وأنك لا تكذب أبدًا.

ثانيًا: أن نيتك حسنة ـ حيث إنك لن تحاول أن تخدع أو تحمي أحدًا، وأنك لا تحمل أي دافع أو أجندة خفية ربما تشوه شهادتك.

ثالثًا: أن أوراق اعتمادك ممتازة، وأنك بالفعل تتمتع بالخبرة، والمعرفة، والمهارة، والكفاءة في هذا المجال الذي طُلبت للشهادة فيه.

رابعًا: أن لديك سجلًا مهنيًا جيدًا، وأنك أظهرت قدراتك المهنية على نحو مؤثر في مواقف أخرى في الماضي، وأنك صاحب إنجازات، وأن هناك سببًا مقنعًا للاعتقاد بأنك ستثبت كل هذا مرة أخرى الآن.

الآن يقف محامي الدفاع، وسيحاول إقناع المحلفين بأنك *لست* موضع ثقة. فما الذي سيحاول إثباته؟ بالطبع سيكون ما يحاول إثباته هو العكس تمامًا.

ربما أنك لا تمتلك النزاهة ـ أنك غير أمين أو أنك سبق أن كذبت في الماضي،

أو أنك "غريب الأطوار" أو أن لديك خللاً في شخصيتك سوف يقلل من مصداقية شهادتك. أو ربما تكون لديك أجندة خفية أو دافع معين قد "يميل" بشهادتك لصالح المدعي. أو أن أوراق اعتمادك غير كافية ولست مؤهلًا في المجال الذي يفترض أن تكون خبيرًا فيه. أو ربما يكون سجلك المهني مشوهًا أو فقيرًا - أي أنك لم تأت بنتائج إيجابية أو لم تظهر قدرة على الفحص الدقيق للحقائق.

وكما أكد لي أصدقائي من المحامين، فإن المسألة تتمحور حول أربع قضايا رئيسية: نزاهتك، نيتك، قدراتك، ونتائجك. مصداقيتك - كشاهد خبير، كشخص، كقائد، كأسرة، كمؤسسة - تعتمد على هذه العناصر الأربعة. ومصداقيتك سوف تكون أساسية بالنسبة للقضية، خاصة إن لم يكن بها دليل مادي دامغ، بما يعني أن الحكم سوف يعتمد فعليًا على مصداقية شهادات الأشخاص المعنيين بالأمر. وفي هذه القضايا، تكون مصداقية الشاهد في الحقيقة هي من يتعرض للمحاكمة.

في قضية وقعت مؤخرًا، تم الاعتماد فيها على الشهادة دون الدليل المادي، طلب محامي الدفاع من القاضي أن يعقد جلسة استماع قبل المحكمة "لتحديد ما إذا كان شاهد المدعي موثوقًا به بما يكفي ليقدم شهادة يعتمد عليها". وكما جاء عنوان صحيفة *يو إس إيه توداي* في أثناء قضية شركة "إنرون" فإن "قرار المحكمة قد يعتمد كليًا على مصداقية "سكيلنج" على منصة الشهادة". وبعد صدور حكم الإدانة، تبعه عنوان جديد يقول: "المحلفون: مدراء شركة "إنرون" السابقون غير جديرين بالثقة".

في المحكمة أو في الحياة على السواء، يعتمد الكثير على ما إذا كنت جديرًا بالتصديق أم لا. فعلى سبيل المثال، خلال التحقيق الحكومي في عام ٢٠٠٥ بخصوص الصفقة التأمينية لشركة "إيه آي جي" مع شركة "جنرال ري" (المملوكة لشركة فرعية يمتلكها "وارن بافيت" هي "بيركشاير هاثاواي")، نفعت سمعة "وارن بافيت" الطيبة المتمثلة في أنه شخص نزيه وذو خلق طيب في حسن الظن به حتى قبل اتضاح أي من تفاصيل الصفقة للعامة. وقد قال أحد أساتذة الأخلاق بكلية إدارة الأعمال بجامعة "وارتون": "بمعرفتي لتاريخه السابق، فإنني أميل لتفسير الشك لصالحه". وقال رئيس تنفيذي آخر: "هذا شخص ثري وواضح تمامًا بما يكفي لإمكانية التدقيق في كل شيء. ولا يتمتع بمجرد سمعة حسنة، بل بتاريخ مهني رائع". بالطبع تمت تبرئة "بافيت" من أية أعمال غير قانونية، لكنه أبدًا لم يعان أي تشوه لسمعته عندما دخل "دائرة الاتهام" وذلك نظرًا لمصداقيته التي لا تقبل التشكيك.

*إنني لم أقابل أي شخص يرفض التعامل معي بحجة نقص الثقة.*

ـ جون هانتسمان، رئيس مجلس إدارة شركة هانتسمان كوربوريشن

## التمتع بالمصداقية ـ أمام نفسك وأمام الآخرين

إن الموجة الأولى من الثقة ـ الثقة الذاتية ـ تتعلق كليًّا بالمصداقية. إنها تتعلق باكتساب نزاهة، ونية طيبة، وقدرات، ونتائج تجعلك جديرًا بالمصداقية، أمام نفسك والآخرين. وكل هذه الأشياء يمكن اختصارها في سؤالين بسيطين: ١) هل أثق في نفسي؟ و ٢) هل أنا شخص يثق الناس به؟

فيما يخص امتلاكك الثقة في نفسك، فهذا أمر يبدأ غالبًا بالأمور البسيطة. إنني أتذكر فترة من الزمن انشغلت فيها على نحو شديد، حيث كنت لما يقارب خمسة أشهر أظل ساهرًا حتى الثانية أو الثالثة صباحًا لأنجز أحد المشروعات. وكان عليَّ الاستيقاظ على جرس منبهي (الذي كنت أضبطه على ساعة مبكرة حتى أتمكن من ممارسة برنامجي الرياضي) الذي كنت أمد يدي نحوه، وأغلقه، وأعود للنوم ثانية. ولأنني كنت أحظى بقدر ضئيل من النوم، فإنني كنت أبرر الأمر لنفسي على اعتبار أنني بحاجة للنوم أكثر من حاجتي للرياضة.

وبعد أن فعلت هذا لفترة من الوقت، بدأت أفكر: لماذا أضبط المنبه على ساعة مبكرة جدًّا؟ إنني أعرف أنني لن أقوم لممارسة الرياضة بعد انطلاق صوت المنبه. فلماذا أفعل هذا بالأساس؟ إن هذا الفعل لم يكن يضعف ثقتي في ذاتي فحسب، بل أصبح نبوءة ذاتية التحقيق. عندما أضبط المنبه لا أصدق أنني سوف أنهض من الفراش؛ وبدلًا من هذا، كنت أرى أنني كنت أبرر الشيء الذي لن أفعله. وأصبح ضبط ساعة المنبه مجرد مزحة.

أخيرًا، قررت تغيير منهجي. فقد قررت أني بدلًا من استخدام رنين المنبه كلحظة لاتخاذ القرار، فإنني سوف أتخذ القرار في الليلة السابقة وأن أضبط المنبه على الوقت الذي أنتوي فعلًا الاستيقاظ فيه. ومن هذه اللحظة، عندما كنت أضبطه على ساعة متأخرة، فإنني كنت أنهض وأخوض في التزامي بممارسة الرياضة بغض النظر عن قلة حصتي من النوم. لكنني في أحيان أخرى كنت أضبطه على ساعة متأخرة قليلًا لأني كنت أشعر فعليًّا بحاجتي لمزيد من النوم. وأيًّا كان القرار الذي كنت أتخذه لحظة ضبط المنبه، فإنني كنت أؤكد على التزامي به وأتصرف وفق نزاهتي الشخصية. وإلا،

فإني كنت سأواصل فقدان الثقة في قدرتي على فعل ما قررت أن ألزم نفسي بفعله. ومع ما يبدو عليه المثال من بساطة، فقد أصبح نقطة فارقة فيما يتعلق ببنائي ثقتي بذاتي.

تظهر الأبحاث أن العديد منا لا يواصلون السعي وراء الأهداف التي يضعونها لأنفسهم أو لا يفون بالوعود والالتزامات التي يقطعونها على أنفسهم. على سبيل المثال، في حين يضع نصف الأمريكيين تقريبًا قرارات بخصوص العام الجديد، فإن الأبحاث تظهر أن ٨٪ فقط منهم هم الذين يفون بهذه القرارات فعليًا.

ما الذي يحدث عندما نفعل هذا مرة بعد مرة؟ ما نتيجة تكرار الفشل في الوفاء بالالتزامات تجاه أنفسنا؟ إن ذلك يهوي بثقتنا بأنفسنا. إننا لا نفقد الثقة فحسب بقدرتنا على قطع الالتزام والوفاء به، لكننا أيضًا نفشل في إظهار قوة الشخصية التي تلهم الآخرين. ربما نحاول استعارة تلك القوة من المنصب الذي نتولاه أو المؤسسة التي نعمل بها. لكنها ليست قوة حقيقية. وليست قوتنا نحن... والناس جميعًا يعرفون هذا. وسواء أدركنا أم لا، فإن هذا يؤثر على المحصلة النهائية.

ورغم أننا جميعًا نعرف هذا بالبديهة، فإن الأبحاث كذلك تؤكد أن الثقة الذاتية للشخص تتأثر بأدائه. وهذا هو أحد الأسباب التي طالما جعلت "جاك ويلش" الرئيس التنفيذي السابق لشركة "جنرال إليكتريك" يؤمن بشدة بأن "بناء الثقة الذاتية في الآخرين هو جزء رئيسي وضخم من عملية القيادة".

ونقص الثقة الذاتية يحد أيضًا من القدرة على الثقة بالآخرين. وطبقًا لما يقوله "كاردينال دو ريتز" فإن: "الشخص الذي لا يثق في نفسه لا يثق فعليًا في أحد".

والخبر السار في هذا كله هو أننا في كل مرة نقطع على أنفسنا التزامًا ونفي به أمام أنفسنا أو نضع هدفًا ذا مغزى ونحققه، فإننا نصبح أكثر مصداقية. وكلما أكثرنا من فعل هذا، ازدادت لدينا الثقة *بقدرتنا* على اكتساب المصداقية الآن، وفي *المستقبل*. وبالتالي تزيد ثقتنا في أنفسنا.

> *الثقة الذاتية هي السر الأول للنجاح... إنها جوهر البطولة.*
>
> ـــ رالف والدو إيمرسون

فيما يتعلق بأن تصبح شخصًا يمكن للآخرين الثقة به، أود أن أشارككم تجربة مر بها والدي قبل بضع سنوات في متجر لملابس الرجال في كندا. لقد كان يقوم على خدمته مدير المتجر ومتدرب تم تعيينه حديثًا. وبينما كان يفكر في تكلفة شراء

معطف غالي الثمن بعض الشيء، ذكر أنه سيتوجب عليه إضافة تكلفة الضريبة الجمركية التي سوف تُفرض على المعطف عندما يعود به إلى الولايات المتحدة.

فقال مدير المتجر بابتسامة سريعة: "لا تقلق بشأن الجمارك. كل ما عليك هو أن ترتديه فقط".

فقال أبي: "ماذا؟".

فكرر المدير: "ما عليك سوى ارتدائه. وعندئذ لن يكون عليك دفع تعريفة جمركية".

فقال أبي مستغربًا: "لكن عليَّ أن أوقع استمارة جمركية، عليَّ أن أعلن عن الأشياء التي اشتريتها وأدخلتها إلى البلد".

فقال المدير مرة أخرى: "لا تعلن عنه، كل ما عليك هو أن ترتديه، وعندئذ لا تقلق بشأن الضريبة".

صمت أبي للحظات، ثم قال: "اسمع، الحقيقة أنني لست قلقًا على ما سوف أضطر لدفعه من ضرائب بقدر قلقي على هذا البائع الجديد الذي تدربه. فهو يراقبك، ويتعلم منك. ماذا تراه يظن بك حين توقع على عمولته؟ أي ثقة سوف يحملها لك في إدارة عمله".

هل تستطيع الآن فهم السبب وراء عدم ثقة الموظفين في مديريهم؟ إنها، في معظم الوقت، ليست أشياء كبيرة وواضحة للعيان كتلك الخروقات الأخلاقية التي عصفت بالثقة في مؤسسات مثل "إنرون" و"وورلدكوم". بل هي أمور صغيرة - مرة كل يوم، يتم ارتكاب فعل غير أخلاقي أو ضعيف بين الحين والآخر - تلك التي تضعف المصداقية وتقضي عليها تدريجيًّا.

> *إن الصغائر مهمة. وهذه الصغائر كأن يتصل أحدهم يريد محادثة المدير فيقول مساعده بأنه في اجتماع وهو ليس كذلك. إنها تلك الأمور الصغيرة التي يلحظها موظفوك.*
>
> — فرانك فاندرسلووت، الرئيس والمدير التنفيذي لشركة ميلالوكا

أي نوع من التأثير يكون لهذه الانسحابات المستمرة على فاعلية المؤسسة، وعلى الرضا الوظيفي، وعلى بقاء الموظف، وعلى المحصلة النهائية؟ وأي نوع من الضريبة تدفعه المؤسسة نتيجة لهذا؟ وما التأثير الحادث على السرعة التي ينبغي أن يكون عليها الإنجاز؟

على الجانب الآخر، ماذا يحدث عندما تتيح للناس شخصًا يتمتع بالمصداقية يمكنهم الوثوق به؟ اسمحوا لي أن أشارككم قصة "وولي ثيم". قبل فترة وجيزة من حملة عاصفة الصحراء لتحرير الكويت في عام ١٩٩٠، أصبح "ثيم" قائد كتيبة في وحدة لسلاح الفرسان مكونة من ٢٠٠٠ رجل في فورت هود بولاية تكساس – وكانت الوحدة صاحبة السمعة الأسوأ هناك. لكن خلال فترة وجيزة تحت قيادته، حققت الوحدة تقدمًا مذهلاً، متجاوزة الوحدات الأخرى في درجات اختبارات الكفاءة الحربية التي كان العقيد "تومي فرانكس" – الذي كان حينها رئيس أركان الفرقة – قد أمر بها لتحقيق أعلى معايير الأداء.

وعندما تم نشر وحدة "ثيم" في الميدان، قبل التوجه إلى المعركة، طلب من رجاله أن يشيروا فورًا على الرجال الذين يثقون بهم ليتولوا قيادتهم في موقف الحياة أو الموت الذي يمرون به. فأشاروا بالإجماع إلى الضباط الذين قادوهم للتحول من أسوأ إلى أفضل وحدة في فورت هود. لقد ثبتت مصداقيتهم؛ وكان من الواضح أنهم يستحقون الثقة.

> *لا يمكنك منع وقوع كارثة كبيرة، لكن باستطاعتك بناء مؤسسة مستعدة للحرب، تتمتع بمعنويات عالية، تثق بنفسها، ويثق العاملون فيها ببعضهم. ففي التدريب العسكري للجنود، تكون القاعدة الأولى هي غرس الثقة في ضباطهم، لأنهم بدون ثقة لن يقاتلوا.*
>
> – بيتر دراكر

مؤخرًا، حكت لي إحدى صديقاتي عن نموذج يظهر أثر منح الناس شخصًا يمكنهم الوثوق به على المستوى العائلي الخاص بهذه الصديقة. فتقول:

*منذ سنوات عندما كنت أمًا شابة، قرأت مقالًا عنوانه "هل يمكن لطفلك الوثوق بك؟" بيّن فيه كاتب المقال كيف نقوم – كآباء – بتكرار قول "لا" لأطفالنا بدلًا من الشروع في وسائل أكثر فاعلية لضمان طاعتهم إيانا من المرة الأولى. ونتيجة لهذا، يتعلم الأطفال أنهم إذا ألحوا بالقدر الكافي على والديهم، فإنه عادة ما تتآكل معارضة الوالد، ويحظى الأطفال بما يريدونه. إنهم لا يثقون بأن الكبار يعنون فعلًا ما يريدونه حين يقولون لهم "لا".*

*ثم يقترح الكاتب طرقًا فعالة للمتابعة وبناء الثقة. على سبيل المثال: إذا قلت لطفلك "لا" ولم يطعك، فعليك على الفور أن تذهب وتبعده عما يفعله مهما كان.*

*كان لهذه الفكرة أثر إيجابي عميق على الطريقة التي تعاملت بها مع أطفالي عبر السنين. والأمر يحتاج إلى وقت وجهد، ويتطلب التزاما عميقًا ومتابعة. لكنه يؤتي ثمارًا رائعة. فبدلًا من تضييع الوقت في تكرار نفسك مرة بعد مرة، تجيب مرة واحدة فقط. فيتعلم طفلك أنك تعني ما تريده عندما تقول "لا".*

*ولكن المرء يرى عكس هذا تمامًا في كل بيت. فترى آباء يوجهون أبناءهم، ثم يفشلون في المتابعة عندما يتم تجاهل التعليمات. وترى الأطفال "يفلتون" بما يريدونه لأن الآباء مشغولون تمامًا بمشروعاتهم الخاصة أو بالحديث مع غيرهم من الكبار لدرجة أنهم ينشغلون عن أطفالهم تمامًا. وترى النتائج في سن المراهقة عندما يصر الأبناء دائمًا على تجاوز الحدود وتجاهل ما يقوله آباؤهم. وهذا بدوره يؤدي حتمًا إلى انشغال المراهقين بقائمة مشكلاتهم الخاصة وتأثرهم بأقرانهم بشدة. لكنني واثق من أن بناء علاقة الثقة العالية لها تأثير مهم على مستوى الرضا بين الآباء والأبناء على السواء خلال هذه السنوات الصعبة، وكذا يكون لها تأثير على تطور شخصية هؤلاء الأبناء وتكوينهم كآباء وموظفين ومواطنين في المستقبل.*

وقد أظهرت دراسة أجرتها شركة استشارات رائدة أن بناء المصداقية الذاتية هو السلوك رقم اثنين في السلوكيات الأكثر بروزًا لدى القادة. الأمر المثير للدهشة هو أن كلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد طلبت مدخلات في ثلاثة نواح أساسية من أولئك الذين يكتبون خطابات توصية لطلابهم المحتملين. وقد جاء أحد هذه المدخلات على النحو التالي:

*إن كلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد ملتزمة بتطوير قادة مميزين يمكنهم <u>إلهام الآخرين بالثقة</u> في أنفسهم والآخرين. من فضلك علق على سلوك الشخص المتقدم لهذه الدراسة (على سبيل المثال: احترامه للآخرين، والأمانة، والنزاهة، وتحمل المسئولية عن السلوك الشخصي) في مؤسستك في إطار المجتمع المحيط بك* (على سبيل زيادة التأكيد).

> *السبيل الوحيد لبناء الثقة على المستويين المهني والشخصي هو أن تكون جديرًا بالثقة.*
>
> ــ جيرارد أربي، الرئيس التنفيذي لشركة أمريكان إيرلاينز

تذكر دائمًا أن المصداقية هي شيء *يمكننا* اكتسابه والعمل على تطويره. فيمكننا أن نزيد من الثقة الذاتية التي تتدفق من الداخل وتنطلق نحو الخارج وتؤثر على جميع أبعاد حياتنا ــ وحياة الآخرين أيضًا.

## ما مدى جدارتك بالثقة؟

في برامجنا التدريبية بأماكن العمل، نحن غالبًا ما نقوم بتدريبات استباقية فردية مع الأفراد المشاركين، حيث نعطيهم صورًا لأشخاص يعملون معهم ونطلب منهم تصنيف هذه الصور في مجموعتين: "أنا أميل للثقة بهذا الشخص" أو "لا أميل للثقة بهذا الشخص". وإن كان هناك شخص جاء حديثًا إلى المؤسسة، فإننا نسمح بوجود خيار ثالث: "لا أعرف هذا الشخص بما يكفي حتى الآن لتحديد ما إذا كنت أثق به أم لا".

من المثير دائمًا أن ترى مدى سرعة الناس في اتخاذ قرارات كهذه. ومع رؤية كل صورة، يتشكل على الفور شعور لدى معظم الناس بالثقة أو عدمها. ومن المثير أيضًا في معظم الحالات أن هؤلاء الأشخاص يتم الإجماع والاتفاق على أنهم موضع ثقة أو العكس.

فكر بأشخاص تعرفهم، فردًا فردًا. في أية قائمة سوف تضع صورهم على الفور؟ ولماذا؟

والآن إليك الأسئلة الأصعب: لو أن صورتك ضمن مجموعة من الصور تم تسليمها لأشخاص يعرفونك، ففي أية قائمة سيضعون صورتك؟ ولماذا؟

كما قلت في بداية هذا الفصل، هناك أربعة عوامل لخلق المصداقية. وقبل الخوض في المزيد، ربما تكون مهتمًا بخوض استبيان الثقة الذاتية التالي والذي سيساعدك على تقييم مستواك في كل من هذه النواحي.

سوف أحذرك مسبقًا من صعوبة هذه الأسئلة. فهي تتطلب تقييمًا صادقًا وعميقًا وباحثًا في الذات. لكنني أشجعك على القيام بهذا الاستبيان وأن تكون صادقًا مع نفسك. سوف يساعدك الاستبيان على فهم العناصر الأساسية لمصداقيتك الشخصية، وتقييم مواضع النقص لديك، والتركيز على الجهود التي تؤتي أفضل النتائج. إن الإجابة الصادقة عن تلك الأسئلة سوف تساعدك على زيادة ثقتك الذاتية.

وبينما تقرأ كل مجموعة من البيانات الموجودة في كل جزء من الاستبيان، ضع دائرة حول الرقم الذي يمثل أفضل وصف للمرحلة التي تشعر بأنك تتواجد فيها: رقم ١ يعني أن البيان الذي على اليمين هو أفضل وصف لحالتك، ورقم ٥ يعني أن البيان الذي على اليسار هو أفضل وصف لحالتك. أما الأرقام ٢، ٣، ٤، فتحدد تدرج المواقف بين الموقفين السابقين.*

* للحصول على تقييم تلقائي، أكمل هذا الاستبيان على شبكة الإنترنت من خلال الموقع الإلكتروني www.speedoftrust.com، وسوف تتلقى تحليلاً تكميليًا ونصائح خاصة لزيادة مصداقيتك الشخصية.

الجزء الأول

| | | |
|---|---|---|
| أحيانًا أبرر لنفسي "الكذب الأبيض"، أو إساءة وصف الأشخاص أو المواقف، أو "تحوير" الحقيقة لتحقيق النتائج التي أريدها. | ١ ٢ ٣ ٤ ٥ | على جميع المستويات، أتبع الأمانة والصدق الكامل في تعاملاتي مع الآخرين. |
| أحيانًا، يكون هناك تعارض مع ما أعتقد به وما أقوله، أو بين أفعالي وقيمي. | ١ ٢ ٣ ٤ ٥ | ما أقوله وأفعله يتطابق تمامًا ما أعتقده وأشعر به؛ ودائمًا ما أقرن "القول" بـ "الفعل". |
| إنني لست واضحًا تمامًا بشأن قيمي. ومن الصعب بالنسبة لي الدفاع عن شيء ما عندما يعترض عليه الآخرون. | ١ ٢ ٣ ٤ ٥ | إنني واضح تمامًا بشأن قيمي ومستعد دائمًا للدفاع عنها. |
| من الصعب عليَّ الاعتراف بأن شخصًا ما غيري على صواب، أو أن هناك معلومات إضافية أخرى قد تغير من تفكيري. | ١ ٢ ٣ ٤ ٥ | إنني منفتح بصدق علي إمكانية التعلم من الأفكار الجديدة التي قد تدفعني لإعادة التفكير في مختلف القضايا أو حتى إعادة تحديد قيمي. |
| إنني أعاني بشدة في وضع وتحقيق أهدافي الشخصية أو التزاماتي. | ١ ٢ ٣ ٤ ٥ | إنني قادر باستمرار على قطع الالتزامات والوفاء بها أمام نفسي والآخرين. |

إجمالي درجات الجزء الأول ـــــــــــــــ (الحد الأقصى ٢٥ درجة)

**الجزء الثاني**

| | | |
|---|---|---|
| إنني حقًا لا أبالي كثيرًا بالناس، عدا أولئك المقربين مني. ومن الصعب بالنسبة لي التفكير في هموم خارج إطار تحدياتي اليومية. | ١ ٢ ٣ ٤ ٥ | إنني أهتم اهتمامًا صادقا بالآخرين وأنشغل كثيرًا براحة الآخرين. |
| إنني لا أفكر كثيرًا بما يدفعني للقيام بفعل ما أفعله. ونادرًا (هذا إن حدث في الأساس) ما أحاول القيام بعمل داخلي عميق لتعزيز دوافعي للعمل. | ١ ٢ ٣ ٤ ٥ | إنني على وعي بالدوافع وراء تصرفاتي ودائما ما أقوم بتنقيحها والتأكد من أنني أتصرف بالشكل المناسب للأسباب المناسبة. |
| في تعاملاتي مع الآخرين، أركز عادة على الحصول على ما أريده. | ١ ٢ ٣ ٤ ٥ | إنني أسعى بجد للوصول الى حلول "مربحة" لجميع الأطراف المعنية. |
| وفق ما يبدو من سلوكي، لا يبدو بالضرورة لمعظم الناس أنني أضع اهتماماتهم في حسباني. | ١ ٢ ٣ ٤ ٥ | يمكن للآخرين بسهولة أن يروا من خلال أفعالي أنني أضع اهتماماتهم في اعتباري دائمًا. |
| من أعماقي، أعتقد أن حصول أحدهم على شيء جديد (موارد، أو فرص، أو ميزات)، يعني أنني سأحرم منه. | ١ ٢ ٣ ٤ ٥ | إنني أعتقد اعتقادًا صادقًا بأن هناك ما يكفي من الخير ليعم جميع الناس. |

إجمالي درجات الجزء الثاني ــــــــــــ (الحد الأقصى ٢٥ درجة)

**الجزء الثالث**

| | | |
|---|---|---|
| إنني لا أشعر حقًا بأنني أستفيد من مواهبي في عملي الحالي. | ١ ٢ ٣ ٤ ٥ | هناك توافق كبير بين مواهبي وفرصي في العمل الذي أقوم به. |
| إنني لا أكتسب المعرفة أو أطور تمامًا المهارات التي أحتاج إليها حقًا في عملي. | ١ ٢ ٣ ٤ ٥ | إنني أكتسب المعرفة وأتقن المهارات المطلوبة لعملي. |
| نادرًا ما أقضي وقتا في تحسين مستوى معرفتي ومهاراتي في العمل أو في أي من نواحي حياتي. | ١ ٢ ٣ ٤ ٥ | إنني أسعى حثيثًا لتحديث وتحسين معرفتي ومهاراتي في كل نواحي حياتي المهمة. |
| لست واثقًا تمامًا من نقاط القوة التي أتمتع بها؛ بل أركز بشكل أكبر على تحسين مواضع ضعفي. | ١ ٢ ٣ ٤ ٥ | إنني على دراية تامة بنقاط قوتي، وتركيزي الأكبر منصب على استغلالها بشكل فعال. |
| في هذه المرحلة، لا أعرف فعلًا الكثير عن كيفية بناء الثقة. | ١ ٢ ٣ ٤ ٥ | إنني أعرف كيف أبني وأنمي وأوسع نطاق الثقة وأستعيدها بفاعلية، وأعمل واعيًا على تحقيق هذا. |

إجمالي درجات الجزء الثالث ________ (الحد الأقصى ٢٥ درجة)

**الجزء الرابع**

| | | |
|---|---|---|
| ليس لديَّ سجل مهني جيد، وبالطبع فإن سيرتي المهنية لن تلفت انتباه أحد أبدًا. | ١ ٢ ٣ ٤ ٥ | إن سجلي المهني يمنح الآخرين ثقة كبيرة في أنني سوف أحقق النتائج المنشودة. |

**تابع الجزء الرابع**

| | | |
|---|---|---|
| إنني أركز جهودي على فعل ما يطلب مني فعله. | ١ ٢ ٣ ٤ ٥ | إنني أركز جهودي على تحقيق النتائج، وليس على الأنشطة التي أقوم بها. |
| حين تأتي لحظة الإخبار عن سجلي المهني، فإنني إما لا أقول شيئًا (لا أريد أن أبدو متبجحًا) أو أنني أبالغ في الحديث فيصد الناس عني. | ١ ٢ ٣ ٤ ٥ | إنني أعلم الآخرين بسجلي المهني على نحو مناسب بطريقة تبث الثقة لدى الآخرين. |
| إنني غالبًا ما أفشل في إنهاء ما بدأته. | ١ ٢ ٣ ٤ ٥ | باستثناءات نادرة، إذا بدأت شيئا، فإنني أنتهي منه تمامًا. |
| لا أهتم كثيرًا بكيفية تحقيق النتائج ــ ما يهمني فقط هو تحقيقها. | ١ ٢ ٣ ٤ ٥ | إنني دائمًا ما أحقق النتائج على نحو يبعث على الثقة. |

إجمالي درجات الجزء الرابع ________ (الحد الأقصى ٢٥ درجة)

إجمالي درجات الاستبيان ________ (الحد الأقصى ١٠٠ درجة)

الآن، ألقِ نظرة على درجاتك. إن كانت بين ٩٠ و ١٠٠، فإنك تتمتع بمصداقية شخصية عالية، تبرز كلاً من عنصري الشخصية والكفاءة، وأنك على الأغلب تعرف ما هو مهم بالنسبة لك وتترجمه إلى أفعال في حياتك اليومية. كما أنك تهتم بالآخرين، وتعي قدراتك وتطورها وتستخدمها على نحو فعال لتحقيق نتائج إيجابية. ونتيجة لذلك، فإنك تشعر بالثقة ويميل الناس للثقة بك.

إن كانت درجاتك بين ٧٠ و ٩٠، فلعل لديك فجوة صغيرة في المصداقية، والتي تعبر عن نفسها إما في ثقة ذاتية أقل أو درجة معينة من الفشل في بث الثقة في الآخرين.

وإذا كانت درجتك ٧٠ أو أقل، فإن لديك على الأرجح مشكلة كبيرة في المصداقية. ربما يتوجب عليك القيام ببعض التحليل المدروس لنواح محددة منحت نفسك فيها

درجات أقل. وبينما نخوض هذا الفصل، ستصبح قادرًا على التركيز على طرق معينة لتحسين تلك النواحي.

## الأسس الأربعة

إن كل جــزء من الاستبيان يعالج واحدًا من "أسسـس المصداقية الأربعة". وهذه هي العناصــر الأساسية التي تجعلك جديــرًا بالثقة، سواء أمام نفســك أو أمام الآخرين. وســوف تجد أنهــا العناصر نفسها التي تثبت أو تدمــر مصداقيتك كشاهد خبير أمام محكمة.

والأساسان الأولان يتعلقان بالشخصية؛ والاثنان الآخران يتعلقان بالكفاءة. وجميع العناصر الأربعة ضرورية للثقة الذاتية.

### الأساس الأول: النزاهة

يتعامــل الأساس الأول مــع مشكلات *النزاهة*. وهذه هي أول مــا يفكر به الناس عندما يأتي ذكــر أمر الثقة. وبالنسبة للكثيريــن، فإن "النزاهة" تعنــي بالأساس "الأمانة". وبينمــا النزاهة تشمل الأمانة، فهي أكبر منها. إنها التكامل؛ إنها إقران القول بالفعل. إنهــا الاتساق، داخليًا وخارجيًا. إنها امتلاك الشجاعة للعمل وفقًا لقيمك ومعتقداتك. واللافت أن معظم الخروقات الضخمة للثقة هي خروقات للنزاهة.

### الأساس الثاني: النية

الأســاس الثانــي يتعامل مــع مسائل *النيــة*. وهذا الأســاس يتناول دوافعنــا، وأهدافنا الخاصــة، وسلوكنا الناتج عــن ذلك. تنمو الثقة عندما تكــون دوافعنا مباشرة وتعتمد علــى المصلحة المشتركة ـ بعبارة أخرى، عندما لا يكــون اهتمامنا بأنفسنا فحسب، لكنه يتسحب كذلك على الأشخاص الذين نتعامل معهم، أو نقودهم، أو نخدمهم. فإننا عندمــا نشك في وجود أجنــدة خفية لدى شخص ما أو لا نصدق أنه يعمل لمصلحتنا، فإننا نبدأ بالشك في كل شيء يقوله أو يفعله.

وكل من النزاهة والنية متعلقان *بالشخصية*.

> *هناك العديد من الطرق الملتوية أخلاقيًا في عالم الأعمال ـ أو الحياة. فهناك بالأساس ثلاثة أنماط من الناس: غير الناجحين، الناجحون مؤقتًا، وأولئك الذين ينجحون ويحافظون على نجاحهم. والفارق كله يكمن في الشخصية.*
>
> جون هانتسمان، رئيس مجلس إدارة هانتسمان كيميكال

## الأساس الثالث: الإمكانات

الأساس الثالث يتعلق بمشكلات *الإمكانات*. وتلك هي القدرات التي نمتلكها وتبث الثقة لدى الآخرين - مواهبنا، توجهاتنا، مهاراتنا، معرفتنا، أسلوبنا. إنها وسائلنا لتحقيق النتائج المطلوبة. ربما يكون طبيب الأسرة، مثلًا، متمتعًا بالنزاهة وحسن النوايا، لكنه إن لم يكن مدربًا وماهرًا في أداء عمله (جراحة المخ، مثلًا) فسوف يكون مفتقدًا للمصداقية في هذا المجال. كذلك تتعلق إمكاناتنا بقدرتنا على بناء الثقة، وتطويرها، وتوسيع نطاقها، واستردادها.

## الأساس الرابع: النتائج

الأساس الرابع يتعامل مع مسائل *النتائج*. وفي هذا إشارة إلى تاريخنا المهني، وأدائنا، وقدرتنا على فعل الأشياء المناسبة. وإذا لم نتمكن من تحقيق ما هو متوقع منا، فهذا أمر يدمر مصداقيتنا. على الجانب الآخر، عندما نحقق النتائج التي نعد بها، فإننا بهذا نبني سمعة إيجابية تتعلق بالأداء، والإنجاز...فإن سمعتنا تسبقنا.

إن الإمكانات والنتائج عنصران من عناصر *الكفاءة*.

> *القائد الجيد لا يختلف غالبًا عبر كل الثقافات في مسألة وجوب تمتعه بالمصداقية. فهي أمر يبنيه المرء...معتمدًا على طريقة معالجته لنفسه وعلى تاريخه المهني الراسخ.*
>
> ــ الدكتور فيكتور كيه. فانج، رئيس مجموعة لي آند فانج

كما سبق وقلت، كل من هذه الأسس الأربعة جوهري بالنسبة للمصداقية ليس فقط في قاعات المحاكم، بل في أي موقف. فمثلًا، ربما يكون لديك شخص يتمتع بقدر عال

من النزاهة وحسن النية، وتاريخ مهني رائع. لكنه إن لم يكن يمتلك الإمكانات اللازمة لوظيفة معينة، فإنك لن تثق في هذا الشخص لأداء تلك الوظيفة. أو قد يكون لديك شخص يمتلك قدرًا كبيرًا من النزاهة، ويتمتع بحجم هائل من القدرات، وله سجل سابق حافل بالنتائج الرائعة، لكنه إن لم يكن يبالي حقًا بك أو بمصلحتك في موقف تفاوض معين، فإنك لن تثق به كليًا في هذا الموقف. في الفصول التالية، ومع طرحنا لكل أساس من تلك الأسس الأربعة على نحو مفصل، سوف نعرض للأثر الناجم عن عدم التمتع بكل أساس. كذلك سنعرض أثر امتلاك هذا الأساس، دون الأسس الثلاثة الأخرى.

معظم الأشخاص الذين نتعامل معهم لن يدركوا في هذه المرحلة هذه الأسس أو العناصر الأربعة كأجزاء من الكيان الكامل للمصداقية. فإنهم لن يدركوا أن المصداقية لها أربعة أبعاد وأنك قد تكون ذا تقدير عال في أحدها ومتدن في أبعادها الأخرى. وسوف يرون الكيان الكامل فقط - بمعنى أنك إما أن تكون جديرًا بالمصداقية أو لا.

وهذا هو أحد الأسباب التي تبرر الأهمية القصوى لفهم هذه الأسس الأربعة. وسوف تساعدك هذه الأسباب على فهم مصداقيتك الشخصية والتركيز على العناصر التي تحتاج إلى تحسين. وسوف يوفر لك هذا الفهم معرفة سبيلك إلى بناء الثقة. وسوف يدفعك أيضًا - كما سنناقش لاحقًا - لتعلم كيفية توصيل "الثقة الذكية" للآخرين.

> *سل نفسك... بصراحة شديدة: هل أنضح بالثقة؟ أنضح، إنها كلمة كبيرة. هل أبث دفعة كبيرة من "الثقة"؟ فكر في الأمر. بعناية.*
>
> — توم بيترز

وإحدى الطرق لتصور أهمية الأسس الأربعة للمصداقية هي من خلال صورة مجازية لشجرة. *والنزاهة* غالبًا تكون تحت السطح. إنها النظام الجذري الذي يتفرع عنه كل شيء. وتصبح *النية* واضحة بعض الشيء إلى حد ما. فهي الجذع الذي يظهر من تحت السطح إلى الفضاء المفتوح. *والإمكانات* هي الفروع. إنها القدرات التي تمكننا من الإنتاج. *والنتائج* هي الثمار - المنتجات المرئية، الملموسة، التي يمكن تقديرها وهي الأكثر وضوحًا لدى الآخرين والأسهل بالنسبة للآخرين لتقديرها.

عندمـا تنظر إلى الأسس الأربعـة للمصداقية على هذا النحو، فإنك تستطيع رؤية الترابط الحاصل بين جميع هذه الأسس الأربعة والأهمية الحيوية لكل منها. إنه تصور يساعدك على رؤية المصداقية باعتبارها كائنًا حيًّا ناميًا يمكنك رعايته وتطويره. ومع استعراضنا كل واحد مـن الأسس، سوف نعود لهذه الصورة المجازية للشجرة للبحث بشكل أكثر تحديدًا في سبب أهمية كل من هذه الأسس ومدى ارتباطه بالأسس الثلاثة الأخرى.




## جدولة مسارك

بعـد فهمك أسس المصداقية الأربعـة، أود منك أن تعود إلى نتائج الاستبيان الموجود بالصفحات من ٦٨: ٧١، وتعيد النظر في درجاتك.

| الجزء | الأساس | الدرجة |
| --- | --- | --- |
| ١ | **النزاهة** | |
| ٢ | **النية** | |
| ٣ | **الإمكانات** | |
| ٤ | **النتائج** | |
| | **الإجمالي** | |

ما مواطن قوتك؟ أي المواطن بحاجة لمزيد من التحسين؟

أيًّا كان مستوى مصداقيتك الحالي، فأنا على قناعة بأن هذه المادة سوف تفيدك. على الأقل، سوف تمنحك لغة واضحة لفهم المصداقية ومشكلات الثقة والحديث عنها وجعلها شيئًا عمليًّا. أحد شركائي ممن درسوا موضوع سرعة الثقة لسنوات عديدة، قال لي مؤخرًا: "لا ينبغي البدء بمسألة عدم امتلاك المصداقية. بل بزيادة الوعي بهذه الأمور، وامتلاك الحديث عنها، والتصرف على نحو يبث الثقة لدى الآخرين وكلها أمور تزيد من مصداقيتي وقدرتي على التأثير في الآخرين".

وبينما تقرأ بقية فصول هذا الكتاب، كن على يقين بأن هذه الأسس الأربعة للمصداقية لا تنطبق فقط على المستوى الفردي، بل على المستوى المؤسسي أيضا. وقد ذكر لي مؤخرا نائب رئيس إحدى الشركات الكبرى لشئون التسويق أن هذه الأسس الأربعة سوف تصبح برنامج العمل التسويقي لديهم. وقال لي: "نحن نحتاج للمصداقية كمؤسسة. فإننا بحاجة لأن يدرك عملاؤنا سمعتنا بخصوص النزاهة. وعلينا أن نصرح بنيتنا لمساعدتهم على تحقيق الفوز. وعلينا أن نظهر لهم قدراتنا على تحقيق قيمة مضافة لمؤسساتهم. وعلينا أن نبرز لهم نتائجنا وتاريخنا العملي حتى يبقوا معنا. والنتيجة النهائية لهذا كله سوف تكون المصداقية، وبهذه المصداقية، سوف نكون قادرين على بناء علاقات ثقة طويلة المدى والحفاظ عليها. إن أعمالنا تؤكد بالفعل أن علاقات الثقة طويلة المدى هي المفتاح الرئيسي للنمو المثمر".

وهدفنا في الفصول الأربعة التالية هو استكشاف كل من الأسس الأربعة بعمق - حتى نفهم بشكل أكبر ماهيتها، وسر أهميتها للمصداقية، وكيف يمكن لنا تحسينها على نحو يزيد الثقة على جميع المستويات بداية من المستوى الفردي وانطلاقًا نحو المجتمع بأكمله. وفي نهاية كل فصل، سوف أركز على أهم ثلاثة عوامل "لتسريع الثقة"، أو الأشياء المركزة التي يمكنك القيام بها لإحداث أعظم فارق. وأقترح عليك

هنـــا أن تقرأ كل فصل من أجـل الفهم والاستيعاب، ثم تعود لتبــدأ بالخطوات العملية المقترحة التي تشعر بأنها ستحدث أعظم الفارق لديك.

# الأساس الأول ـ النزاهة

## هل تتمتع بالاتساق؟

*عندما أوظف الناس، فإنني أبحث عن ثلاثة أشياء. الأول هو النزاهة الشخصية، الثاني هو الذكاء، والثالث هو المستوى المرتفع من الطاقة. لكنك إن لم تجد الأول، فإن العنصرين الثاني والثالث سوف يقتلانك.*

*ـ وارن بافيت، الرئيس التنفيذي، شركة بيركشاير هاثاواي*

في الدور الثالث من بطولة الأساتذة الإيطالية لعام ٢٠٠٥ في روما، لعب بطل التنس "أندي روديك" ضد "فيرناندو فيرداسكو" من إسبانيا. وكان "روديك" في انتظار نقطة المباراة الفاصلة. وعندما لعب "فيرداسكو" إرساله الثاني، صاح حكم الخط قائلًا: "خارج الخط"، وبدأ الجمهور في التهليل لـ "روديك". وتوجه "فيرداسكو" ناحية الشبكة ليصافح "روديك"، على اعتبار أن المباراة انتهت.

لكن "روديك" لم يقبل بالنقطة. وبدلًا من ذلك، أعلن أن الكرة كانت "بالداخل" ولفت انتباه الحكم الرئيسي إلى أثر خفيف على الملعب الطيني والذي أظهر أن الكرة استقرت *على* الخط وليس *خارجه*. ورغم اندهاش الحكم، فقد أقر بحكم "روديك" واحتسبت النقطة لـ "فيرداسكو".

كان الجميع في حالة ذهول. في مباراة لا تُلعب عادة وفق النظم الأخلاقية ـ لكن وفق قرارات الحكام ـ قرر "روديك" أن يعمل ضد مصلحته الشخصية حتى انتهى الأمر بخسارته المباراة.

رغم خسارة روديك المباراة في ذلك اليوم، فإنه كسب ما هو أكبر من ذلك بكثير. لقد اكتسب المصداقية. كسب الثقة. فأي قدر من المصداقية اكتسبه بهذه النزاهة التي أظهرها؟ انظر للأمر على هذا النحو: كيف سيكون رد فعل الحكام في المرة التالية وقد تحدى "آندي روديك" قرارهم؟ الغالب، أنهم سيتعاملون مع هذا التحدي بأكبر قدر من الاحترام. فسمعته معروفة؛ ومصداقيته ستسبقه في أي مكان.

كذلك، كيف ترى شعور "آندي روديك" تجاه نفسه؟ ماذا *عساه* كان سيشعر لو هو قبل بالفوز، وهو يدرك أن الكرة لم تتجاوز الخط؟

إن سلوك "آندي روديك" في الملعب ذلك اليوم أصبح رمزًا بالنسبة لي لما أطلق عليه أنا "اختيار روديك" – عندما اختار النزاهة حتى لو كانت مكلفة. إنه خيار يفسر العلاقة الواضحة بين النزاهة، والمصداقية، والثقة – مع أنفسنا ومع الآخرين.

> *بالنسبة لي، فإن النزاهة – الكلمة المصدرية – تتعلق بالكيان البشري، بالشخصية، بالكمال، بالخيرية. وأنا أنظر للرجل – أو المرأة صاحبة النزاهة – باعتباره شخصًا متوازنًا وكاملًا، وذا شخصية سامية – رجل مبادئ.*
>
> – هانك بولسون، رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي لشركة جولدمان ساكس

إذا استخدمنا صورة الشجرة المجازية، فالنزاهة هي الأساس، حتى لو كانت تحت الأرض وحتى لو لم تكن واضحة معظم الوقت، لكنها ذات أهمية مطلقة لتغذية الشجرة، وقوتها، واستقرارها، ونموها بكاملها. فكلنا نرى أشخاصًا يتمتعون بإمكانات ضخمة، ويحققون نتائج قوية، وربما أحيانًا النية الحسنة أيضًا، وكذلك نرى الذين ينخرطون، للأسف، في تنفيذ أعمالهم بطريقة غير أمينة أو غير ملتزمة بالمبادئ. إنها عقلية "الغاية تبرر الوسيلة". وهي تقود للتلاعب، والخداع، والنصب، والابتزاز، والفضائح – كما في نماذج شركتي إنرون، وورلدكوم، والخيانات التي تدمر الزيجات والعلاقات من كل نوع. وبالعودة إلى مثال الشاهد الخبير، ليس هناك من سبيل لاعتبار الشخص متمتعًا بالمصداقية إن كان باستطاعة الطرف الآخر إثبات افتقاده إياها.

على الجانب الآخر، فإن امتلاك النزاهة وحدها ـ وفقدان العناصر الثلاثة الأخرى ـ يعني أن تكون مجرد "شخص لطيف"، بل ربما تصبح شخصًا غاية في الأمانة، وهو شيء بالأساس لا قيمة له. في مثال الشجرة المجازي الذي نستعين به، تكون النزاهة مثل البتر ـ الذي لا يصلح في الغالب. ربما تثق فيه، لكن ما من سبيل الثقة به في تحقيق شيء ما. فهو شخص أمين ـ لكنها صفة غير مفيدة بمفردها.

مرة أخرى، نقول إن الأسس الأربعة كلها مهمة للمصداقية والثقة.

## المشكلة مع نهضة "الأخلاق"

فما النزاهة إذن؟ في عالم اليوم، يساوي الكثير من الناس النزاهة بـ "الأخلاق". ولعل واحدة من النتائج الجيدة ـ على الأقل ـ لزيادة الفضائح التجارية وغيرها من الفضائح، أنها أذكت نهضة وعودة حقيقية للأخلاق. ويدرك معظم الناس الآن أن فقدان الأخلاق في عالم اليوم يحفز على عدم الثقة.

> من بين حطام الأزمة، والفساد، وفقدان الثقة، تخرج حركة ناشئة تعيد الحيوية للأخلاق وروح المغامرة الحرة وتكتسب زخمًا وتجذب إليها الملايين.
>
> ـ باتريشيا أبوردين، مؤلفة كتاب *MEGATRENDS 2010*

لكن المشكلة في كثير من المؤسسات هي أن العديد من الحلول "الأخلاقية" تركز على *الإذعان*. إن تعريف الإذعان بالنسبة "للأخلاق" لا يعني النزاهة أو الاستقامة؛ بل إنه تعريف مائع غير قيم ويعني بالأساس "اتبع القواعد". ولذا، فإن تدريبات الأخلاق غالبًا ما تركز فقط على الالتزام بقانون "ساربانس-أوكسلي" وغيره من التشريعات التنظيمية والإلزامية ـ دون توضيح للقيم وتعزيز للنزاهة في تلك القيم والمبادئ الدائمة.

ونتيجة لهذا، تحتفظ الشركات بكتيبات ضخمة ومعقدة للوائح. إضافة لذلك، قد يصبح الناس مزدوجين في المعايير أو ربما قاسين في كيفية معاملة الآخرين، لكن ما لم يُضبطوا متلبسين بالغش في حساب مصاريف أو اختراق إحدى القواعد المحددة، وماداموا يحققون النتائج، فإن معظم الشركات عادة لن تتخذ إجراء على شيء بخلاف هذا.

> لا يمكن أن تحل القواعد محل الشخصية.
>
> — آلان جرينسبان، الرئيس السابق للبنك المركزي الأمريكي

وكما سنتحدث لاحقًا في الموجة الثالثة - الثقة المؤسسية - فإن المشكلات التي نواجهها الآن بالمؤسسات لا يمكن حلها بمنهج "اتباع القواعد"، منهج الإذعان المفروض من الخارج. وكما يقول "كريس بوير"، عالم النفس ومدرب الأخلاقيات المؤسسية:

*ما نتحدث عنه هنا حقًا ليس مسألة تتعلق بتطبيق القانون أو القواعد. إنها مسألة نفسية - غياب القيم الجوهرية، والحيرة بين ما هو صواب وما هو خطأ. إنني أرى الكثير من الشركات تقول إنها سوف تشدد من قواعدها. ولا أرى كثيرًا منهم يقول إنهم سوف يعملون على الوضوح الشديد بشأن ماهية قيمهم، وتدريب الناس على كيفية ترجمة هذه القيم إلى سلوك فعلي.*

وعند تركيز المؤسسات على الثقة والنزاهة - أي على الاتساق بدلاً من الإذعان - عندها فقط سوف تتمكن حقًا من تعزيز مصداقية وثقة مؤسسية حقيقية. وكما يقول "ألبرت كاموس": "النزاهة لا تحتاج إلى قواعد".

## تعريف النزاهة

بالنسبة لكثير من الناس، فإن النزاهة تعني الأمانة. ورغم عدم إدراك الكثيرين، فإن الأمانة لا تتضمن قول الحقيقة فقط، لكنها تعني أيضا ترك انطباع مناسب لدى الآخرين. فمن الممكن أن تقول الحقيقة، ولكن تترك لدى الآخرين انطباعًا سيئًا. وهذه ليست سمة الأمانة.

> من بين حطام من لا يبالي بالحقيقة في صغائر الأمور أنه لا يمكن الثقة به في كبائرها.
>
> — ألبرت أينشتاين

معظم المديرين يرون أنفسهم يتسمون بالأمانة، إلا أن البحوث تظهر أن معظم الموظفين لا يؤمنون بأن الإدارة تتمتع بالأمانة أو تتواصل بأمانة. تقول الكاتبة الإنجليزية

"ماريا لويس رامي: "لقد قابلت في حياتي آلاف الأنذال، لكن أحدًا منهم لا يرى ذلك في نفسه". وقد تم تجسيد فكرتها هذه دراميًا على نحو ساخر من خلال شخصية كابتن جاك سبارو في فيلم *قراصنة الكاريبي*، حين يقول: "إنني غير صادق، والرجل الكاذب يمكن أن تثق بأنه كاذب... بصدق. ولكن مَن عليك الاحتراس منهم بحق هم الأشخاص الصادقون، لأنك لا تعرف أبدًا متى يقدمون على فعل... غاية في الحمق".

إن النزاهة بكل تأكيد تشتمل على الأمانة، أي قول الصدق وترك الانطباع الجيد. لكن هناك على الأقل ثلاث صفات إضافية توازي الأمانة في الأهمية.

**الاتساق.** كلمة "integrity"، مشتقة من الجذر اللاتيني لكلمتي "integrated" و"integer" ومعناها المتكامل أو المتحد. ويكون الشخص متسمًا بالنزاهة عندما لا تكون هناك فجوة بين النية والسلوك...أي عندما يكون كيانًا متكاملًا لا خلل فيه - على المستوى الداخلي والخارجي. وأنا أطلق على هذا "اتساقًا". والاتساق – وليس الإذعان – هو ما يخلق المصداقية والثقة في النهاية.

والأشخاص الذين يتمتعون بالاتساق يتصرفون بتناغم كامل مع قيمهم ومعتقداتهم الراسخة. إنهم يقرنون القول بالفعل. فعندما يشعرون بأن لديهم الرغبة في فعل شيء ما، فإنهم لا يترددون في فعله. وهم لا يتحركون تحت تأثير عوامل خارجية، بما في ذلك آراء الآخرين ومسايرة اللحظة. إن الصوت الذي يستمعون إليه ويستجيبون له هو صوت ضميرهم الهادئ.

وأعظم مثال للاتساق هو "المهاتما غاندي". في مرحلة ما من حياته، دعي إلى الحديث أمام مجلس العموم في إنجلترا. وبدون أية أوراق، تحدث الرجل لساعتين ودفع الحاضرين المعادين له على نحو خاص إلى الوقوف في تصفيق حار تحية له. بعد الخطاب، اقترب بعض المراسلين الصحفيين من سكرتيره، "ماهاديف ديساي"، متعجبين من قدرة "غاندي" على جذب جمهوره لهذا الوقت الطويل دون أية أوراق يقرأ منها. فأجابهم قائلًا:

> *إن ما يفكر به "غاندي"، وما يشعر به، وما يقوله، وما يفعله شيء واحد. فهو لا يحتاج إلى أوراق...أنا وأنت، نفكر بشيء، ونشعر بشيء آخر، ونقول شيئًا ثالثًا، ونفعل رابعًا، ولذا فنحن بحاجة لأوراق وملفات لنبقى على مسارنا.*

لم يكن "غاندي" متسقًا مع ذاته فحسب، بل كان كذلك متسقًا مع مبادئه التي يدافع عنها. لم يكن فقط يمتلك الجذور، بل كان كذلك يمتلك الجذر الذي يمتد عميقًا في مخزون المبادئ الخالدة التي تحكم الحياة.

> إن حياتي كيان كامل لا يمكن تقسيمه، وكل أنشطتي تلاقي بعضها بعضاً... إن حياتي هي رسالتي.
>
> ـــ الماهاتما غاندي

بالاعتماد على قوة تلك المبادئ والحياة على نحو يتسق تمامًا مع هذه المبادئ، تمكن "غاندي" من تحقيق نتائج رائعة في الهند وعبر العالم – رغم أنه لم يحز أبدًا منصبًا عامًا أو موقع قيادة رسميًا.

عندما تُظهر باستمرار اتساقك الداخلي مع نظامك العقدي ومبادئك، فإنك تبث الثقة في علاقاتك الشخصية والمهنية على السواء. فيشعر الناس بأنك قوي، وصلب، ويُعتمد عليك، وأنك ملتزم بالحياة على نحو من المؤكد أنه سينتهي بنتائج إيجابية، ومن ثم فإنهم سوف يضعون ثقتهم فيك.

**التواضع.** إن النزاهة تنطوي على التواضع. في البحث الذي أجراه من أجل كتابه Good to Great، قام خبير الأعمال الشهير "جيم كولينز" بفحص الشركات الجيدة التي تحولت إلى شركات عظيمة حتى يكتشف السر وراء نجاحها المذهل. وقد وجد شيئين أدهشاه.

كان الأول، ورغم رغبته في "تجاهل المديرين" في بحثه، هو أن البيانات أظهرت بجلاء الأهمية الشديدة للقيادة. ويقول "كولينز" معلقًا: "كل الشركات المتحولة من الجودة إلى العظمة امتلكت قادة من المستوى الرفيع في وقت التحول".

والثاني، كان ما ميز هذا المستوى "الرفيع" من القيادة. يقول "كولينز":

> *لقد اندهشنا، وصدمنا فعلًا، عندما اكتشفنا نمط القيادة المطلوب لتحول أية شركة من المستوى الجيد إلى المستوى الرائع. ومقارنة بالقادة ذوي الشهرة أصحاب الذوات المتضخمة الذين يملأون الأخبار وأضحوا من مشاهير المجتمع، فإن قادة نمط التحول من الجودة إلى العظمة يبدون كأنهم آتون من المريخ. فهم بعيدون عن الظهور، هادئون، متحفظون، وربما خجلون – هؤلاء القادة هم خليط متناقض من التواضع الشخصي والعزيمة العملية. إنهم أقرب إلى "لينكولن" و"سقراط" منهم إلى "باتون" و"قيصر" (بكل تأكيد).*

كيف إذن يظهر التواضع في القيادة والحياة؟ إن الشخص المتواضع أكثر اهتمامًا *بما* هو حق من اهتمامه بأن يكون هو على حق، وأكثر اهتمامًا *بالعمل* وفق الأفكار الجيدة

ـن *امتلاكه* هو للأفكار، وأكثر اهتمامًا *بتبني* الحقائق الجديدة من *الدفاع* عن موقف تجـاوزه الزمن، وأكثر اهتمامًا *ببنـاء الفريق* من *تمجيد ذاته*، وأكثـر اهتمامًا *بتقدير إسهامات الآخرين* من *تقدير ذاته* لما قدم من إسهامات.

إن التواضـع لا يعني الضعف، أو الصمـت، أو التواري عن الأنظار. بل يعني إدراك المبـدأ وتقديمـه على الـذات. يعني الوقـوف بقوة دفاعًا عـن المبدأ، حتـى في وجه المعارضة. فيمكن للمتواضعين التفاوض بقوة. ويمكنهم التوصل لصفقات صعبة. إنه يعنـي التعبير عـن الذات بقوة ووضوح فـي المواقف الحادة في العلاقـات الشخصية القريبـة. لكن دون الانجراف إلى الكبر، أو التبجح، أو التلاعب، أو ألعاب تنازع القوة. فالمتواضعـون يدركـون أن هنـاك مبادئ خالدة تحكـم المؤسسـات والعلاقات، وهم يحاولون الاتساق مع هذه المبادئ. إنهم لا يسعون لأن يمتلكوا قوانين خاصة لهم.

ويدرك المتواضعون أيضًا أنهم لا يقفون وحدهم، لكنهم أتوا على أكتاف من مضى قبلهـم، وأنهم لم يرتقوا لأعلـى إلا بمساعدة الآخرين. وكما تشيـر جماعات مكافحة إدمان الكحوليـات وغيرها من برامج التعافي، فإن أساس التعامل مع أصعب تحديات حياتنـا هو التواضـع للقبول بحقيقة أن هنـاك بعض الأمور التـي لا يمكننا فعلها دون مساعدة الآخرين.

ومقابـل التواضع هو الغرور والتكبر. إنه وضع الذات في المقام الأول دائمًا – فوق المبادئ، وفوق الآخرين.

**الشجاعـة.** النزاهـة أيضًا تتضمـن الشجاعة لفعل الصواب ـ حتى لـو كان صعبًا. إن ذلك النوع من الشجاعة تمثل فى تلك التي أظهرها "آندي روديك" في بطولة الأساتذة بإيطاليـا، أو تلك التي أظهرها "شيرون واتكينز"، و "سينثيا كوبر"، و "كولين رولي"، الشجعـان الثلاثة المبلغون عن الفساد من "إنرون"، "وورلدكوم"، ومكتب التحقيقات الفيدرالية على التوالي، والذين كرمتهم مجلة التايم كشخصيات العام في عام ٢٠٠٢.

إن رؤيـة هـذا النوع من الشجاعة في حياة من حولنا تلهمنـا جميعًا بأن نكون أكثر شجاعـة. وقد عرفت مصادفة مؤخرًا قصة تتعلق بالشجاعة لزوجة رجل كان في كلية الطب قبل سنوات. قالت:

> *إن الالتحاق بكلية الطب مسألة تدفع على التنافسية الشديدة، والرغبة في الأداء الجيد والنجاح وتلقي بعبء شديد على الملتحق الجديد. وقد عمل زوجي بجد في دراسته وتوجه لحضور اختباره الأول. ويفترَض أن يكون العمل الأخلاقي هو السلوك المتبع في كلية الطب. وزع البروفيسور الاختبار ثم غادر الغرفة. وبعد فترة قصيرة، بدأ الطلاب في استخراج قصاصات*

*ورق صغيرة للغش من أسفل ورقة الامتحان أو من جيوبهم. ويذكر زوجي أنه حينها بدأ قلبه ينبض بشدة وقد أدرك أنه ليس سهلًا أبدًا منافسة غشاشين. وفي هذه الأثناء، نهض طالب طويل هزيل من آخر القاعة وقال: "لقد تركت بلدي وتركت زوجتي وثلاثة أطفال في إحدى الشقق وعملت بجد كبير للالتحاق بهذه الكلية. وسوف أبلغ عن أول واحد منكم يبدأ بالغش، ويجدر بكم أن تصدقوني!" وقد صدقوه. سرت في القاعة العديد من تعبيرات الخجل، وبدأت الأوراق في الاختفاء بنفس مقدار سرعتها في الظهور. لقد وضع معيارًا للتنافس في الصف والذي سرعان ما تخرجت منه أكبر مجموعة في تاريخ الكلية.*

إن الرجل الذي وقف في ذلك اليوم بالقاعة أصبح فيما بعد طبيبًا مشهورًا. بالطبع ما فعله لم يكن مريحًا ولا سهلاً. لكنه أظهر نوع الشجاعة الذي تتطلبه النزاهة - ذلك النمط من الشجاعة الذي أكد على مبادئ خالدة، ورفع مبادئ أخرى، وجعل الحياة أفضل لنا جميعًا نحن الذين نعتمد على معرفة الطبيب ومهاراته عندما تكون صحتنا وحياتنا على المحك.

> *إن الشجاعة تأتي على رأس الصفات البشرية؛ لأنها الصفة التي تضمن كل الصفات الأخرى.*
>
> — وينستون تشيرشل

وبينما تستعرض الأشخاص الذين تعتقد امتلاكهم النزاهة، هل يمكنك أن ترى هذه الصفات تشكل حياتهم؟ لا شك أنهم يتسمون بالأمانة. لكن هل هم متسقون، ومتواضعون، ويتمتعون بالشجاعة؟ ما الأثر الذي تراه للنزاهة على شعورهم حيال أنفسهم؟ وما الأثر الذي تراه لهذه الصفات على شعورك أنت حيالهم؟ هل يتمتعون بالمصداقية في وجهة نظرك؟ هل تثق بهم؟

بدرجات متفاوتة، يمكننا جميعًا تنمية كل من هذه النواحي. ومن خلال هذا، يمكننا أن نحسن من مصداقيتنا ونزيد بشكل نهائي سرعة كل شيء نفعله ونقلل تكلفة كل شيء نفعله.

## كيف تزيد من نزاهتك؟

إذن، كيف يمكننا أن نبدأ بزيادة نزاهتنا؟

أولاً: علينا أن نحدد درجة النزاهة التي نتمتع بها فعلًا الآن. وفي هذه المرحلة، قد يجدر بك أن تراجع الأسئلة التالية التي تعتمد على استبيان التقييم الذاتي.

- هل أحاول بصدق أن أكون أمينًا في جميع تعاملاتي مع الآخرين؟
- هل أقرن عادة "الأقوال بالأفعال"؟
- هل أنا واضح بشأن قيمي؟ هل أشعر بالارتياح في الدفاع عنها؟
- هل أنا منفتح على إمكانية معرفة حقائق أخرى قد تدفعني لإعادة التفكير في المشكلات أو حتى إعادة تحديد قيمي؟
- هل أنا قادر على الوفاء بالالتزامات التي أقطعها على نفسي دائمًا؟

إنني أحثك على التفكير مليًا في تلك الأسئلة والإجابة عنها بصراحة. وربما ترغب كذلك في فعل ما نفعله في ورش عمل *سرعة الثقة* - الحصول على تغذية راجعة من رئيسك، زملائك، مرءوسيك المباشرين، العملاء، الأصدقاء، أو أفراد العائلة مستعلمًا عن نظرتهم لك في هذه المجالات. ولأن لدينا جميعًا "مناطق مظلمة"، فإننا في بعض الأحيان نميل إلى المبالغة أو التقليل من مستوى قوتنا.

إضافة إلى هذا، فإنني أقترح عليك ثلاثة عناصر "داعمة للسرعة" تحدث اختلافًا قويًا في زيادة النزاهة.

## ١. أصدر التعهدات والتزم بها أمام نفسك

ليس هناك أبدًا ما يمكنك فعله لزيادة النزاهة أسرع من تعلم التعهد بالالتزامات والوفاء بها. في الموجة الثانية - الثقة في العلاقات - سوف نتحدث عن قوة التعهد والالتزام به مع الآخرين. لكنك أبدًا لن تستطيع أن تفعل هذا بفاعلية إذا لم تتعلم أولًا أن تحافظ على تعهداتك أمام نفسك.

إن جزءًا من تراث عائلتنا يتمثل في قصة حول جدي الأعظم "ستيفن ماك كوفي" وكيف بدأ سلسلة فنادق "ليتل أمريكا". عندما كان يعمل راعيًا للبقر في تسعينيات القرن التاسع عشر، حوصر ذات ليلة من ليالي الشتاء بعاصفة في منتصف ولاية يومنج. ومع اشتداد العاصفة، وارتفاع سرعة الريح إلى ٥٠ ميلا في الساعة وهبوط درجة الحرارة عن الصفر، شعر الرجل حقيقة بأنه لن ينجو. ومع تحصنه في موقعه، تعهد أمام نفسه وأمام الله بأنه إن نجا في تلك الليلة، فإنه سوف يبني مأوى للآخرين في ذلك الموقع النائي المعزول تعبيرًا عن امتنانه لله.

حسنًــا، لقد نجا الرجل في تلك الليلة، ورغم أن الأمــر استغرق بعض الوقت، فقد تمكن في النهاية من بناء ذلك "المأوى" في ذلك المكان الخاوي القفر. اليوم، هناك فقط محطة وقود وفندق "ليتل أمريكا" المترامي الأطراف. لكن بلدة "ليتل أمريكا"، فــي ولاية يومنج، أصبح لهــا الآن وجود على الخريطة، وأصبحــت محطة معروفة بين السائحين. وقد أصبحت كذلك قاعدة لمشروع استثماري مذهل. قبل أن يموت، أسس جـدي الكبير العديـد من المشاريع فـي مناطق متعـددة، بما فيها الفنــادق، والشقق السكنية، والهيئات البترولية، والمصالح المالية.

الآن، أنــا علــى يقين مــن أنه كان من السهــل على أي شخص فــي موقف جدي أن يقــول: "من السخف بناء نزل وسط الخواء!" إن أحدًا لم يكن يعلم بشأن التعهد سوى الله وجـدي. لكن "ستيفن ماك كوفــي" قطع على نفسه تعهدًا جــادًا، والتزم به. وقوة التزامه هذه كان لها أثر كبير في كل ذريته، بمن فيهم أنا.

كلمــا ازدادت خبرتــي، على المستــوى الشخصي والمهنــي، زادت قناعتي بأهمية التعهــد والالتــزام بالعهد أمام أنفسنــا. ربما تكون هذه تعهدات كبــرى، كتعهد جدي، وربمــا تكــون صغيرة، أو حتى صغيرة جــدا، كأن تنهض من نومــك حين ينطلق جرس المنبه، أو ألا تفرط في تناول الطعام، أو أن تتحدث باحترام مع الآخرين، حتى عندما يتم استفزازك للحديث على خلاف هذا. في كل مرة نتلزم بتعهد قطعناه أمام أنفسنا - كبيــرًا كان أم صغيــرًا - فإننا نزيد مــن ثقتنا بأنفسنا. ونبنــي رصيدنا الاحتياطي، ونوسع من قدرتنا على التعهد بالتزامات أكبر والوفاء بها، أمام أنفسنا وأمام الناس.

عنــد تفكيرك فــي كيفية النهوض بقدرتــك على التعهد والوفــاء بالالتزامات أمام نفسك، اسمح لي بأن أطرح عليك بعض الأمور لتضعها في حسبانك:

أولاً: لا تفرط في التعهدات. فإن فعلت، فإنك تؤهب نفسك للفشل. عليك أن تفرق بيــن الهــدف، والاتجاه، والتركيــز، والتعهد الفعلــي. عندما تقطع علــى نفسك عهدًا، فليكن هذا مصحوبًا بإدراك واضح بأنك ستتعهد بنزاهتك.

ثانيًا: تعامل مع التعهد الذي تقطعه أمام نفسك بذات القدر من الأهمية للتعهدات التــي تقطعها أمــام الناس. فسواء كان تعهــدًا بوقت محدد (موعد تتريضــ، أو تقرأ، أو تنــام فيــه) أو تعهدًا بترتيب أولويات طاقتك وجهــدك، تعامل مع هذا التعهد - ومع نفسك - باحترام.

ثالثًــا: لا تصدر تعهدات بتهور أو اندفاع. لقد تعلمت هذا الدرس القاسي ذات مرة عندمــا كنا نجري نقاشًا عائليًا حول الصحة. كنا علــى مقربة من رأس السنة، وأثناء حديثنــا قررنــا أن علينا جميعا أن نشرب مزيدًا من الماء علــى حساب المياه الغازية.

كانت روح تحسين الحياة قد أخذتني تمامًا، فقلت - متبجحًا (دون تواضع)، سأخبركم بما سوف أفعل. سوف أقطع على نفسي تعهدا بألا أشرب سوى الماء طيلة هذا العام! لا سودا، ولا عصائر - لا شيء سوى الماء!" حسنًا، كان هذا حماقة تامة وقد ندمت عليها. لقد التزمت بالتعهد، لكن الأمر كان شاقًا. من خلال تلك التجربة، تعلمت أن أكون حذرًا في تعهداتي وأن أتأكد أنها خرجت بمنطق متواضع، وليس فيها تكبر أو غطرسة.

أخيرًا، اعلم أنك عندما تقطع على نفسك عهدًا، يصبح الأمر شاقًا، فلديك خياران: يمكنك تغيير سلوكك كي يطابق تعهدك، أو أن تخفض من مستوى قيمك لتتماشى مع سلوكك. والاختيار الأول يقوي نزاهتك، والثاني يدمرها ويقضي على ثقتك بقدرتك على قطع التعهدات والالتزام بها في المستقبل. إضافة إلى أن ذلك التحول في القيم - حتى لو كان طفيفا - سوف يحدث تغيرًا في المسار مما سيحدث اختلافًا أكبر بكثير في الوجهة التي تقصدها.

ولذا فإنني أشجعك على تعلم الحكمة في قطع التعهدات والالتزام بها، فليست هناك وسيلة أسرع من هذا في بناء الثقة.

## ٢. الدفاع عن شيء ما

> *عش بمبادئك وقيمك. اعرف ما تمثله، وعش وفق هذه المعايير.*
>
> ـ جورج فيشر، رئيس شركة إيستمان كوداك

كين تشينالت، الرئيس والمدير التنفيذي لشركة "أمريكان إكسبريس"، وضع كتابًا لجميع موظفيه أسماه *Next Chapter (A Guide to the New American Express)*. يضع هذا الكتاب مخططًا عامًا للمسار الذي تسعى إليه الشركة في المستقبل وخططها للوصول إلى الوجهة التي تقصدها. وقد صاغ أحد المبادئ الأساسية على النحو التالي:

*دافع عن قيمة ما. بعض القيم لا يمكن حصرها. والنجاح بأية تكلفة ليس هو الغاية. لكن سلوك الطريق السليم هو الغاية.. لا بد لنا أيضًا أن نثبت باستمرار ومن خلال أفعالنا أننا ندافع عن شيء صائب - التزام مع العميل، جودة، نزاهة، عمل جماعي، احترام للناس، مواطنة جيدة، رغبة في الفوز، محاسبة ذاتية وغير ذلك الكثير.*

إن كنت ساعيًا وراء النزاهة - أو الاستقامة - ينبغي أن يكون لديك جوهر، شيء يجب أن تكون مخلصًا له. لا يمكن العمل داخليًا باتجاه الخارج حتى دون أن تدري ما الذي بالداخل. ولذا ينبغي أن يكون لديك مركز. عليك أن تحدد قيمك. عليك أن تعرف ما الذي تمثله وتدافع عنه وأن تمثله وتدافع عنه فعلًا، حتى يعرفه الآخرون أيضًا.

> *عندما تؤمن بشيء ولا تحيا من خلاله، فأنت غير صادق.*
>
> ـــ الماهاتما غاندي

وهناك مثال رائع على النزاهة، سواء في حفظ العهد أو في الدفاع عن المبدأ، يتمثل في "جون هانتسمان"، رئيس شركة "هانتسمان كيميكال". وكما يحكي في كتابه، *Winners Never Cheat*، أنه بعد مفاوضات مطولة، وافق "هانتسمان" على بيع ٤٠٪ من أحد فروع شركته لشركة "جريت لايكس كيميكال". فبمجرد مصافحة بسيطة بينه وبين "إيمرسون كامبين"، الرئيس والمدير التنفيذي لشركة "جريت لايكس"، أبرمت الصفقة التي تبلغ قيمتها ٥٤ مليون دولار.

لكن "جريت لايكس" تعنتت أثناء إعداد الاتفاق المكتوب. وخلال ستة أشهر ونصف استغرقوها في إعداد ورقة الاتفاق، تقلص سعر المواد الخام بشكل كبير، فوصلت أرباح "هانتسمان" لثلاثة أضعاف، ووصلت هوامش أرباح الشركة إلى أقصى مدى لها على الإطلاق، وازدادت قيمة الـ ٤٠٪ من ٥٤ مليونًا إلى ٢٥٠ مليون دولار.

ورغم أن التوقيع لم يكن قد تم بعد، اتصل "كامبين" بـ "هانتسمان" وقال إنه لما رأى أنه لا ينبغي أن يدفع كل الفارق في القيمة، فقد رأى أنه من العدل أن يدفع النصف فحسب. ولذا فإنه عرض قسمة الفارق. لكن "هانتسمان" رفض؛ لقد تصافحا واتفقا على ٥٤ مليون دولار وهو ملتزم بهذا الثمن.

قال "كامبين": "لكن هذا ليس عادلًا بالنسبة لك!".

فكان رد "هانتسمان": "لقد تفاوضت عن شركتك، "إيمرسون"، فدعني أنا أتفاوض نيابة عن شركتي".

تأثر "كامبين" بشدة بهذه النزاهة، ورغم أنهما لم يكونا صديقين مقربين أبدًا، فإن "كامبين" أوصى بأن يكون "هانتسمان" أحد اثنين يلقيان خطبة التأبين في جنازته.

من الواضح أن "هانتسمان" كان يدافع عن قيمة ما. وكما قال في ذكر هذه التجربة: "حتى مع قدرتي على إجبار شركة "جريت لايكس" على دفع ما يزيد على

٢٠ مليــون دولار لامتــلاك ٤٠ ٪ من الشركة، ما كان لي أبدًا أن أخالف ضميري أو أن أنظر خلفي. فكلمتي هي رباطي".

كان "هانتسمــان" يعرف مــا هو مهم بالنسبة له ـ كانت قيمه واضحة. وما كان له أن يعانــي حين تحدت الظروف تلك القيــم. ومن الواضح أن دفاعه عن قيمه بث الثقة لدى الآخرين.

> *ليس من الصعب اتخاذ القرارات حين تعرف ما هي قيمك.*
>
> ـ روي ديزني، نائب الرئيس السابق، شركة والت ديزني

وإحــدى الطرق الممتازة لتحديد القيــم التي تود أن تدعمها وتحيا من خلالها هي أن تخوضــ عمليــة تهتم بتوضيح الغايات أو القيم. وأنا لم أجد طريقة أفضل من وضع بيــان مهمــة العمل أو بيان المعتقــدات، سواء على المستوى الشخصــي، أو العائلي، أو المؤسســي. إن وضع بيــان تعبر فيه عما تدعمه ـ وتحيا من خلاله ـ سوف يعود عليك بمكاسب كبرى في مساعدتك على أن تكون أكثر مصداقية وثقة.

> إن كلًا مـن شخصيتـك، وقيمك، ومبادئك.. جميعها تمثل بوصلتك، وقطبك الشمالي. ولن تجدها في أي كتاب. بل ستجدها في روحك.
>
> ـ آن مولكاي، الرئيس والمدير التنفيذي لشركة زيروكس

## ٣. انفتح على الآخرين

لعلــك قابلت في حياتــك أناسًا تعتبرهــم منغلقين أو مغروريــن ـ الأشخاص الذين لا يستمعــون لــك في حقيقة الأمر لأنهم يظنــون أنه ليس لديك جديــد تقوله لا يعرفونه؛ إنهــم الأشخاص الذين يرفضون اتخاذ سبل جديدة للنظر إلى الأمور؛ لأنهم مقتنعون بــأن نظرتهم هــي الطريقة الوحيــدة الدقيقة للتفكيــر؛ إنهم الأشخاصــ الذين يرون الحقيقــة شاخصــة أمامهم ويرفضونها لأنهم غير مستعديــن لاحتمال أن تكون هنــاك حقيقــة واضحــة، أو مبدأ عند غيرهم، ولــم يكونوا هم على دراية بــه. كيف يؤثر هذا التوجه الأناني في قدرتك على الارتباط بهؤلاء الأشخاص؟ كيف يؤثر هذا على نظرتك لمصداقيتهم؟ وكيف يؤثر على استعدادك للثقة بهم.

إن الانفتاح على الآخرين عنصر أساسي للنزاهة. وهو يتطلب التواضع والشجاعة معا - التواضع للاعتراف بأن ثمة مبادئ حولك قد لا تكون واعيا بها، والشجاعة من أجل اتباع هذه المبادئ بمجرد اكتشافك لها. عبر التاريخ، نجد أن أكثر أطر التحول في العلوم كانت تحولات عن التفكير التقليدي - التحولات التي تتطلب هذا النوع من التواضع والشجاعة.

ومن الطرق الجيدة لتعظيم النزاهة، العمل على أن تكون منفتحا. تأمل نموذج "أنور السادات" الذي كان ثالث رئيس لمصر من عام ١٩٧٠ حتى اغتياله في عام ١٩٨١. لقد نشأ في ثقافة كانت مضطربة بشدة، لكن "السادات" أظهر انفتاحًا كبيرًا حين حثه صوت ضميره إلى أن يسعى للسلام. ورغم السخط الذي ناله من بعض الناس، فإنه سار على هدي درس تعلمه مبكرًا في حياته حين كان يقبع في زنزانته بسجن القاهرة المركزي: "من لا يقدر على تغيير نسيج فكره لا يمكنه أبدًا أن يغير الواقع، ولن يقدر أبدًا على تحقيق أي تقدم"." لقد سافر الرجل إلى مناطق مضطربة وقابل العديد من المسئولين مثل الرئيس الأمريكي "جيمي كارتر". وقادتهم النقاشات إلى اتفاقية السلام والتي بسببها حصل على جائزة نوبل للسلام.

بعدها بسنوات قليلة، شرفت أنا وأبي بتناول الغداء مع أرملته جيهان، والاستماع بعد الغداء إلى كلمتها. وما أتذكره جيدًا من وصفها لتجربة زوجها كان استعداده للانفتاح وإعادة تعلم ما كان يظن فعلاً أنه يعرفه.

إن أشخاصًا مثل "أنور السادات" أو "نيلسون مانديلا" زعيم جنوب أفريقيا أو "ميخائيل جورباتشوف" الرئيس السوفيتي السابق هم من أدوا على مسرح الدراما الإنسانية الرئيسي النص نفسه الذي يتكرر كل يوم في تعاملاتنا مع زملائنا بالعمل، وأفراد عائلاتنا، وأصدقائنا. إن الانفتاح على الأفكار والناس يبث الثقة والمصداقية؛ ولكن عندما تكون منغلقًا على نفسك، فهذا مدعاة للشك وانعدام الثقة.

عند تقييمك لمدى انفتاحك، ربما يجدر بك أن تسأل نفسك:

- هل أرى أن الطريقة التي أرى بها العالم دقيقة وكاملة تماما - أم أنني صادق في استعدادي للاستماع والتدبر في وجهات نظر وأفكار جديدة؟
- هل أفكر في التفريق حقا بين وجهات النظر (رئيس، أو مرءوس، أو عضو بفريق، أو زوجة، أو ابن)، وأنني مستعد للتأثر بها؟
- هل أنا مقتنع بأن ثمة مبادئ لم أكتشفها بعد؟ وهل أنا عازم على التعايش في تناغم معها، حتى لو كانت تعني تطوير أنماط تفكير وعادات جديدة؟
- هل أقدر - ومهتم فعلًا - بالتعلم المستمر؟

..قدر درجة انفتاحك على الأفكار والاحتمالات والتطورات الجديدة، يمكنك تحقيق مكاسب الثقة؛ وبقدر انغلاقك على نفسك، فأنت تتكبد ضريبة الثقة وكلاهما يؤثر على أدائك الحالي والمستقبلي.

## الأثر على السرعة والتكلفة

> *الطمع يدمر الثروة. والثقة والنزاهة، على العكس من ذلك، يزيدان الرخاء.*
>
> - باتريشيا أبوردين، مؤلفة كتاب *MEGA TRENDS 2010*

هذه العوامل الثلاثة "لتسريع" الثقة - التعهد والالتزام بالعهد، والدفاع عن القيمة، والانفتاح - سوف تساعدك على زيادة نزاهتك. وسوف تساعدك كذلك على زيادة السرعة وتقليل التكلفة المستخدمين في تحقيق الأمور المهمة بحياتك - في كل مرة!

كلما عظمت نزاهتك - فزادت أمانتك، واتساقك، وتواضعك، وشجاعتك - زادت مصداقيتك وزاد قدر الثقة التي تبثها للآخرين. وبالتالي تزيد قدرتك على تحويل ضرائب الثقة إلى مكاسب في كل أبعاد حياتك.

# الأساس الثاني ـ النية

## هل هي أجندتك؟

*في القانون، يكون المرء مذنبًا عندما ينتهك حقوق الآخرين.*
*أما في الأخلاق، فإنه يكون مذنبًا إذا فكر في ذلك فقط.*
*ــ إيمانويل كانت*

أرجو أن يغفر لي والداي ذكري هذه القصة الطريفة عنهما، لكنها تساعدني حقًا على توضيح قصدي.

ذات يوم من الشتاء الماضي، كان أبي وأمي (واللذان سأشير إليهما بالاسمين ـ "ستيفن" و"ساندرا") عائدين من كوخهما في مونتانا. كانا متعبين للغاية، فقد قضيا الصباح في التزلج مع أسرة شابة. شعر "ستيفن" بأنه مرهق للغاية لدرجة أنه غير قادر على القيادة، ولذا فإن "ساندرا" جلست على كرسي القيادة واستلقى هو في المقعد الخلفي من السيارة وخر نائمًا.

وبعد ساعتين، لم تعد "ساندرا" قادرة على فتح عينيها، فأوقفت السيارة جانبًا وأيقظت "ستيفن"، قائلة إنها لم تعد تطيق صبرًا حتى تأخذ هي المقعد الخلفي وتأخذ دورها في النوم. فتحا أبواب السيارة وتبادلا الأماكن. انسل "ستيفن" إلى مقعد القيادة، وبينما كانت "ساندرا" تغلق بابه وتتجه إلى المقعد الخلفي، تذكرت فجأة أن سيارتهما الجديدة بها وظيفة خاصة تسمح للركاب

، رفع أو خفض هيكلها حسب الملاءمة. ولأن لديها مشكلة في الركبة، قالت لـ "ستيفن": "من فضلك اخفض السيارة حتى أتمكن من الدخول بشكل أيسر"، ثم أغلقت الأبواب حتى يتمكن هو من فعل ذلك.

في الحال، اندهشت "ساندرا" عندما رأت السيارة وقد بدأت في الحركة إلى الأمام. واعتقادًا منها أن "ستيفن" يتظاهر بتركها (وهو استنتاج منطقي من منطلق حس الفكاهة التي يتمتع به)، بدأت في السعي خلف السيارة. وفجأة زادت سرعة السيارة، وتركتها واقفة على جانب الطريق بمفردها.

كان الجو شتاء ولم تكن ترتدي معطفها وكانت ترتدي الجوارب دون الحذاء، ورأت "ساندرا" أنه ليس وقتًا مناسبًا للمزاح، وأن "ستيفن" سيدرك هذا بالتأكيد عندما يعود! لكن بعد الوقوف لعشر دقائق على الطريق في حال تجمد، وصلت في النهاية إلى استنتاج بأن "ستيفن" اعتقد أنها دخلت فعلًا إلى المقعد الخلفي ونامت!

من الواضح أن "ستيفن" لم يسمع طلب "ساندرا" بخفض السيارة، وعندما سمع صوت إغلاق الباب اعتقد أنها دخلت السيارة. ولما كان يعرف حجم ما بها من إنهاك، اعتقد أنها سريعًا ما نامت بين البطاطين والوسائد الدافئة. ولما كانت "ساندرا" تحب التوقف كثيرًا للاستراحة وتناول الطعام، ظن "ستيفن" أنه لو بقي هادئًا تمامًا، فربما بقيت نائمة طوال الطريق وتمكن هو من الوصول إلى المنزل في وقت مناسب.

ولحسن الحظ، رأى رجل آخر في سيارة أخرى "ستيفن" وهو يقود السيارة تاركًا "ساندرا"، ورآها وهي تطارد السيارة على الطريق. وإعمالًا لما اعتبره واجبه الحضاري، اتصل الرجل بدورية شرطة الطريق السريع وذكر لهم أنه رأى رجلًا يهجر امرأة على جانب الطريق.

وفي الحال، جاءت إحدى سيارات الشرطة وأقلت "ساندرا"، وسألها الشرطي عما حدث.

فقالت: "تركني زوجي هنا، لكني لا أظن أنه يدرك ما فعل".

ولشكه في احتمال حدوث سوء معاملة عائلية، سألها: "هل تعاركتما سيدتي؟ لماذا تركك وانطلق بالسيارة؟".

"إنني على يقين من أنه يظن أنني نائمة في المقعد الخلفي".

"يعتقد أنك في المقعد الخلفي؟ ألا ترين أن من الغريب ألا يلاحظ وجودك؟".

"كلا، أنا على يقين من أنه يعتقد أنني في المقعد الخلفي".

"ما اسمك؟".

"ساندرا كوفي".

بعد لحظة صمت، قال: "هل أنت قريبة "ستيفن كوفي"، الكاتب؟ لقد حضرت له دورة تدريبية!".

"إنه ذلك الذي تركني منذ قليل!".

وبينما كانا يتحدثان، تذكرت "ساندرا" أن "ستيفن" يحمل معه هاتفًا محمولًا، فاتصلوا به.

"سيد "كوفي"، نحن دورية شرطة الطريق السريع. عليك أن تتوقف حالًا، نريد أن نعرف موقعك بالتحديد".

ومع شعوره ببعض الحيرة من الطريقة التي عرفت بها شرطة الطريق السريع رقم هاتفه واحتمالية أن يكون قد تجاوز السرعة، رد عليه قائلًا: "حسنًا أيها الضابط. أعتقد أنني في مكان ما بالقرب من "إداهو فولز"، لكني لا أعرف تحديدًا؛ لقد كنت نائمًا. فزوجتي هي من كانت تقود منذ عشر دقائق أو خمس عشرة دقيقة. سوف أسألها عن مكاننا".

ثم نادى باتجاه المقعد الخلفي: "ساندرا! ساندرا! استيقظي! ثمة شرطي دورية على الهاتف ويريد أن يعرف مكاننا بالتحديد".

فناداه الشرطي بصوت عال: "سيد "ستيفن"، سيد "ستيفن"، زوجتك ليست عندك".

فرد "ستيفن" بنفاد صبر: "إنها نائمة في المقعد الخلفي. انتظر سوف أتوقف وأوقظها". وأوقف سيارته ونظر باتجاه المقعد الخلفي. ثم بدأ يبحث عنها بجنون عبر البطاطين والوسائد. فـ "ساندرا" لم تكن موجودة!

قال متعجبًا: "إن زوجتي مفقودة!".

فرد عليه الشرطي: "إنها معي في السيارة!".

"معك؟ حسنًا، كيف أصبحت معك؟".

"لقد تركتها على الطريق منذ فترة قصيرة".

فقال متشككًا: "ماذا؟ هل تعني أنها لم تصعد للسيارة؟ أوه، لا أستطيع أن أصدق هذا! لقد سألت نفسي عن سر هدوئها الشديد!".

حسنًا، في النهاية وجدت عربة الشرطة "ستيفن" وضحكوا جميعًا بعد أن أدركوا المفارقة فيما جرى. قال "ستيفن": "إن أبناءنا لن يصدقوا هذه القصة".

قال الشرطي: "هذا قليل بالمقارنة بما سيجري حين أخبر أصدقائي بهذه القصة. إنها حادثة تاريخية!".

## أهمية النية

والآن ثمة سؤال لك: لو أنك رأيت كل هذا يحدث أمامك، ماذا سيكون ظنك بنية "ستيفن"؟

في البداية، زعمت "ساندرا" أن نيته كانت الممازحة من خلال الادعاء بأنه تركها. لماذا؟ لأنه يتمتع بحس الدعابة وأنه فعل أشياء كثيرة من هذا القبيل في السابق. وبمجرد أن أدركت ما جرى، افترضت أن "ستيفن" لم يكن يعرف أنها في السيارة، وأن نيته بعدم الحديث معها كانت محاولة منه لتركها تنام. لماذا؟ لأنها تعرف شخصيته. إنها تعلم أنه يهتم بها، ولا يريدها أن تقف في محطات استراحة، ولن يتركها أبدًا متعمدًا في مثل هذا الموقف.

أما الرجل الذي اتصل بشرطة الطرق، على الجانب الآخر، فلم يكن يعرف شخصية "ستيفن"، ويبدو أنه ظن أن نية "ستيفن" كانت التخلي عن "ساندرا". لماذا؟ من يدري؟ ربما لأن له تجربة مع مثل هذه المواقف في حياته الخاصة. أو لعله استشعر احتمالية هذا (كمعظمنا) بسبب ثقافتنا التي تمتلئ بحالات الهجران وإساءة المعاملة داخل الأسرة.

شرطي الدورية لا يعرف هو الآخر شخصية "ستيفن"، وافترض، في البداية، أن هناك نية سوء في الأمر. لماذا؟ غالبًا لأنه رأى العديد من الإساءات العائلية خلال عمله، وخبرته هي التي تشكل نظرته للأمر على هذا النحو بشكل مبدئي.

فماذا كانت نية "ستيفن" الحقيقية؟ الأكيد، أنه *لم* يكن ينتوي ترك "ساندرا" تتجمد على جانب الطريق. إنني أود القول إن كل ما انتواه هو ألا يتحدث مع "ساندرا" ليمنحها فرصة جيدة للراحة. لكنه، وكما أقر هو بنفسه، كان يرغب أيضًا في الوصول إلى البيت بأقصى سرعة ممكنة، وكان يعرف أنها ستحب التوقف في بعض المحطات لو بقيت يقظة.

هذه التجربة برمتها نخرج منها ببعض النقاط المهمة التي نواجهها عندما نتحدث عن النية:

- النية مهمة.
- النية تنبع من الشخصية.
- في الوقت الذي نحكم فيه على أنفسنا بنوايانا، نميل للحكم على الآخرين بأفعالهم.
- نحن أيضًا نحكم على نوايا الآخرين على أساس نماذجنا وتجاربنا نحن.

- تصورنا للنية له تأثير كبير على الثقة.
- الناس غالبًا ما يفقدون الثقة بنا لاستخلاصات يستنتجونها مما نفعله.
- مـن المهم أن نؤثر بشكل إيجابي على هذه الاستنتاجات التي يخرج بها الآخرون من خلال "التصريح بنوايانا".

## أثر النية على الثقة

يقوم المنتـدى الاقتصادي العالمي بإجراء دراسة سنوية لمقارنة مدى ما يحمله الناس من الثقة في المواقف المختلفة، بما في ذلك الحكومات، والشركات العالمية، والشركات المحلية الكبيرة. هل تستطيع أن تخمن من يأتي في مقدمة الترتيب منذ بدأ هذا المسح؟ إنها "المؤسسات غيـر الحكومية" – المؤسسات الخاصة الوطنية والدولية غير الهادفة للربح والتي تعالج القضايا الاجتماعية مثل الصحة، وحقوق الإنسان، والفقر، والبيئة.

فـي استطلاعات الرأي التي تقارن بين مستويات الثقة في الوظائف المختلفة، هل يمكنك أن تخمن من يأتي دائمًا في المؤخرة؟ إنهم السياسيون.

فما الفارق إذن؟ ما سر ارتفاع مستوى ثقتنا بالمؤسسات غير الحكومية وانخفاض ثقتنا بالسياسيين؟ تذكر الأسس الأربعة للمصداقية. كلا الطرفين – سواء المؤسسات غيـر الحكوميـة أو السياسيـين – يمتلك قدرات هائلـة. وكلاهما له سجـل حافل من الإنجـازات والنتائج. وإلى حد ما، ربما تكون النزاهة مشكلة للسياسيين (أو الخصوم السياسيين أو وسائل الإعلام التي تحاول عزو المشكلات لأسباب تتعلق بالنزاهة).

وإنني أزعم أن الفارق الأساسي بين رؤيتنا للمؤسسات غير الحكومية والسياسيين يتمثل في *النية* – سواء كانت النية الحقيقية أو المزعومة أو النيات المفترضة للأطراف المعنية. ما هو دافعهم أو أجندتهم؟ هل يهتمون حقًّا بمصالح جميع الأطراف المعنية، أم أنهم فعليًا يهتمون فقط بالقوة السياسية، والسياسات الحزبية، أو ذواتهم الخاصة، أو بما يمكنهم الخروج به لأنفسهم من هذا كله؟

في حالة المنظمات غيـر الحكومية غالبًا ما يكون الدافع نبيلًا وواضحًا؛ وهدفهم هـو إضافـة قيمة لغايـة أو رسالة محـددة وذات مغـزى. أما السياسيـون، فنيتهم في الغالـب هي القيام بأفضل ما هو ممكن لمصلحة الشخصـ السياسي أو الحزب، لكن ليس بالضرورة لصالح المجتمع.

إن تأثيـر مشكلات النية علـى الثقة مأساوية. قبل فترة، أخطـأ مترجم لدى شبكة سي إن إن فـي ترجمة كلمة في خطاب ألقاه الرئيس الإيراني "محمود أحمدي نجاد". فبدلًا من

عبارة تطوير "*التكنولجيا* النووية" نقل عن الرئيس الإيراني قوله تطوير "*الأسلحة* النووية". وفي بيئة سياسية مشحونة أصلًا فيما يتعلق بالاهتمامات النووية الإيرانية، تم طرد شبكة "سي إن إن" على الفور من إيران. وقال "حسين شريعتمداري"، رئيس تحرير جريدة *كيهان*: "*إن التشويه كان متعمدًا* بهدف حجب تأثير تعليقات الرئيس على الرأي العام".

لاحظ التركيز الفوري على الدافع أو النية وتفسيرهما... وكذلك النتيجة. بعد أن قدمت اعتذارًا علنيًّا، سُمح لشبكة سي إن إن بالعودة إلى إيران. لكن في هذه الحادثة - وفي عشرات غيرها كل يوم، وإذا كانت لدينا عيون ترى - سنجد أثر مشكلات النوايا قد أصبح واضحًا تمامًا.

بالعودة لمثال "الشاهد الخبير"، نجد أن من بين الجهود المركزية للجانب المضاد هي دحض مصداقية الشاهد اعتمادًا على النية: ما الذي يجعل شخصًا كهذا يدلي بهذه الشهادة؟ ما الذي يجنيه منها؟ هل ثمة صراع مصالح في هذا؟ هل يتقاضى أجرًا من الشركة التي يشهد لها؟ لو تمكن الخصوم من طرح أي سبب للشك في النية، فسوف تبطل على الفور شهادة الشاهد.

وربما يصبح التركيز على النية أشد أهمية - بل قد يصبح محوريًّا - بالنسبة للشخص الذي تتم محاكمته. "ما الدافع الذي دفع هذا الشخص لارتكاب تلك الجريمة؟" في معظم المحاكمات، تكون النية، أو الدافع، عاملًا حاسمًا للغاية.

وكما هو مبين في التشبيه المجازي لشجرة المصداقية، فإن النية يمثلها جذع الشجرة - وهو خاف عن الأنظار في جزئه الأدنى، وظاهر في جزئه العلوي. فبينما تكون دوافعنا وأجنداتنا عميقة في قلوبنا وعقولنا، فإنها تصبح مكشوفة للآخرين من خلال سلوكياتنا وعندما نخبر الآخرين بها.

وكأي أساس آخر من أسس الثقة، تعتبر النية جوهرية بالنسبة للثقة. فالشخص الذي يملك النزاهة، والقدرات، والنتائج - لكنه يمتلك نية سيئة - هو شخص سيكون متمتعًا بالصدق والإمكانات والنتائج، لكن دافعه يكون موضع شك. ربما يكون لديه/ لديها رغبة في الفوز، حتى لو على حساب الآخرين. ويمكن للآخرين أن يشعروا بهذا، ومن ثم يشعرون بعدم قدرتهم على الثقة الكاملة فيه. على الجانب الآخر، فإن الشخص ذا النية السليمة الذي لا يتمتع بالأسس الثلاثة الأخرى (النزاهة، الإمكانات، النتائج) سيكون شخصًا مهتمًّا لكنه غير صادق أو جبان وبدون مواهب أو مهارات متطورة وأيضًا بدون تاريخ مهني. مرة أخرى، نقول إن الأسس الأربعة جميعها مهمة معًا.

ونحن في إعدادنا لاستكشاف مسألة النية، ربما يتوجب عليك أن تطرح على نفسك أسئلة كالأسئلة التالية:

- كم مرة أقوم بالخصم (أو "أحصل على ضريبة") مما يقوله شخص ما لأنني متشكك بنية ذلك الشخص؟
- أي نوع من الضرائب تتكبدها مؤسستي لأن الموظفين لا يثقون بنية الإدارة؟ وما أثر هذا على السرعة والتكلفة؟
- أي نوع من الضرائب ندفعها كفريق لأننا نشك في دوافع بعضنا بعضًا؟
- أي نوع من الضريبة أدفعها لأن الناس يشكون في نيتي؟
- ما الذي يمكنني فعله لتحسين نيتي وتوصيلها للآخرين بشكل أفضل؟

إن أسئلة كهذه سوف تساعدك على إعداد عقلك وقلبك ونحن ندرس مكونات النية وكيفية تحسينها.

## ما "النية"؟

النية هي "الخطة" أو "الغاية"، وهذا هو تعريفها اللغوى كما ورد فى المعاجم. وأنا على قناعة بأن نقاشًا حول النية لن يكتمل دون الحديث عن ثلاثة أشياء: الدافع، الأجندة، السلوك.

**الدافع.** الدافع هو السبب في قيامك بأمر ما. إنه "السبب" الذي يحفز "الفعل". *إن الدافع الذي يولد أكبر قدر من الثقة هو الاهتمام الصادق* ـ الاهتمام بالناس، بالأهداف، بجودة ما تفعله، بالمجتمع كله. فكر في الأمر: هل ستثق بشخص سيكون قليل الاهتمام بك... أو بالعمل... أو بالمبادئ، أو بالقيم، أو أي أحد أو أي شخص آخر؟

> *لا يريد الناس سوى معرفة أن هناك شخصًا على دراية بهم ويهتم لأمرهم.*
>
> ـ دينيس بي ليسترانج، نائب الرئيس الأول السابق، شركة إيكون أوفيس سوليوشنز

إن الثقة التي نحملها للناس وللمؤسسات تتأتى، جزئيًا، من الاعتقاد بأنهم يبالون بنا ويهتمون لأمرنا. إنني أتذكر وأنا طفل عندما كان والداي يعاقبانني على مخالفة أو أخرى، أنهما كانا يفعلان هذا بحب. إنني لم أكن أحب العقاب. وكنت غالبًا ما أسخط منه. لكنني لم أتشكك مطلقًا من قلبي أو عقلي في أن والديَّ كانا يفعلان هذا لاهتمامهم بي. كنت أيضًا أعلم أن بإمكاني دائمًا أن أثق بحبهم لي.

وتعرف الشركات حول العالم أهمية الرعاية والاهتمام. كم من الإعلانات حول العالم تراها توصل - سواء بالكلمات أو من خلال الصورة - رسائل من قبيل: "إننا نهتم بك". "نحن نهتم بالجودة". "نحن نهتم بالبيئة". "نحن نهتم بالمجتمع المحلي وبصنع فارق إيجابي". إن الشركات تأمل من خلال توصيلها صورة الرعاية والاهتمام، أنك سوف تثق بها وتشتري خدماتها ومنتجاتها.

لقد كُتب الكثير مؤخرًا عن أن الاكتراث والاهتمام بالآخرين يقودان فعليًا إلى تحسين الأداء. فهناك أعمال مثل *Contented ، The Art of Caring Leadership* *Cows Give Better Milk* ، تحاول إثبات العلاقة بين الاهتمام بالآخرين وبين الأداء. ويكتب "تيم ساندرز" المدير التنفيذي بشركة ياهوو عن تأثير الاهتمام بالآخرين بطريقة عملية جدًا في كتابه *Love Is the Killer APP* ، والذي يبين فيه كيف أن الرعاية والحب الموجهين للآخرين يمكن ترجمتهما لسلوكيات محددة تؤسس لطريقة أفضل للقيام بالأعمال. وأنا أتفق مع أن هذه الصلة التي لا يمكن إنكارها بين الاهتمام بالآخرين والأداء موجودة بالفعل؛ لأن الاكتراث والاهتمام يولدان الثقة.

من الواضح أن الدوافع مهمة، ودافع الاهتمام بالآخرين يحدث أثرًا أكبر من أي شيء آخر في خلق المصداقية والثقة. لكن ماذا لو أنك لا تهتم بشكل حقيقي؟ ماذا لو كان دافعك الحقيقي هو الربح أو تراكم الثروة أو الحصول على التقدير، وليس أكثر من هذا؟ ماذا لو لم تكن حقًا تهتم بالعملاء أو الموظفين؟ هل ستحاول إقناعهم بأنك كذلك؟

إذا لم تكن تهتم بالآخرين بصدق - ولا تريد أن تبذل الاهتمام - فلا بأس. لكن عليك أن تدرك *أنك سوف تدفع ضريبة ذلك!* فأي شيء تقوله أو تفعله سيستغرق المزيد من الوقت والتكلفة لأنك لن تكتسب المصداقية التي تكتسبها من بذل الرعاية الصادقة. ربما تظن أنك بالفعل تجني نتائج جيدة، لكن عليك أن تسأل نفسك سؤالًا أكبر: ما الذي أتركه للناس على الطاولة؟

عليك أيضًا أن تفهم أنك إن تصرفت كما لو أنك كنت تهتم بالآخرين في حين أنك في الحقيقة لا تهتم بهم، ففي النهاية - إن لم يكن على الفور - ستتلقى "القصاص العادل" وستكون الضريبة أعظم. الحقيقة أن ثمة ضرائب ثقة محدودة تكون أعلى من تلك التي تكون مرتبطة بالازدواجية، خاصة فيما يتعلق بالدافع.

> *ليس هناك أسوأ من المدرب أو المدير الذي لا يهتم بموظفيه إلا ذلك الذي يتظاهر بأنه يهتم بهم. فبإمكان الناس كشف الزيف في كل مرة. فإنهم يعلمون أنه لا يهتم بهم، والأسوأ، أن تصرفه هذا يتحدى ذكاءهم.*
>
> — جيمي جونسون، مدرب سابق، لفريقي دالاس كاو بويز وميامي دولفينز

فإن لم تكن تهتم بالآخرين بحق - ولم تكن لديك نية للتغير - فالأجدر بك أن تكون أكثر شفافية إزاء هذا الأمر وأن تدرك ببساطة أنك تدفع ضريبة هذا. ومع هذا، فإن لم تكن تهتم بالآخرين الآن، لكنك راغب بإخلاص في الاهتمام بهم، فهناك بالقطع أمور بإمكانك أن تفعلها لتحسين دافعك، وتحسين نيتك. وسوف أتناول هذا الموضوع في الجزء الأخير من هذا الفصل.

**الأجندة.** الأجندة تنبثق من الدافع. إنها ما تنتوي فعله أو الترويج له بسبب دافعك. *الأجندة التي تبث أكبر قدر من الثقة هي تلك التي تسعى للفائدة المشتركة* - التي ترغب بصدق في القيام بما هو أفضل للجميع. صحيح أنك تسعى للمكسب الذاتي؛ فهذا طبيعي، ومرغوب فيه، ومتوقع. لكنك كذلك تسعى لمصلحة كل الأطراف. إنك تدرك أن الحياة متداخلة، ولذا فإنك تبحث عن حلول لبناء الثقة وتحقيق المنفعة للجميع.

> *مع بقائي لسنوات عديدة في محاولة تحديد أساسيات الثقة، توصلت إلى قناعة بأنه لو أن شخصين قالا شيئين لبعضهما وعنياه، فهذا أساس لبناء الثقة. هذان الشيئان هما: "لا أقصد بك أذى" و"أنا أسعى لتحقيق أقصى فائدة لك".*
>
> — جيم ميهان، عالم نفس وشاعر بريطاني

ومقابل أجندة المنفعة المشتركة هو أجندة المصلحة الذاتية: "أنا أريد الفوز - ليس سوى هذا". إن كانت تلك هي أجندتك، فربما تحقق نتائج. لكن عليك أن تسأل نفسك: هل هذه هي أفضل نتائج ممكنة يمكنني الحصول عليها؟ هل هذه النتائج مستمرة مع الوقت؟ والإجابة على هذين السؤالين ستكون بـ "لا". عاجلاً أو آجلاً، سوف تدفع ضريبة ضخمة. ومنهجك هذا لن يدوم طويلاً. وبدلاً من بناء جسور المصداقية، فستبني حواجز من الشك وعدم الثقة.

اسمحوا لي بأن أحكي لكم تجربة شركة "شيا هومز" ـ وهي مثال رائع على المكاسب التي تنجم عن أجندة المنافع المشتركة. في مجال البناء، وهو مجال عمل محتدم المنافسة يتنازع فيه المقاولون والمقاولون من الباطن على المكسب والخسارة، قررت شركة "شيا هومز" خلق نموذج مختلف. فمن بين الخطوات العديدة التي اتخذتها، أنهم قاموا في الشركة بإعادة تسمية مقاولي الباطن الخاصين بهم اسم "الشركاء التجاريين" وفتحوا لهم مصادرهم المالية في مشروعات مشتركة، وكانوا شفافين معهم. وكان شعار أعمالهم يقول: "نحن نريد المكسب، لكننا نريدك أن تكسب أنت أيضًا. وبوجودنا معًا، يمكننا مساعدة عملائنا بشكل أفضل على تحقيق المكسب أيضًا. فكيف لنا أن نقوم بهذا معًا؟".

إن الفارق بين هذا وبين المنهج التصارعي التقليدي هو كالفارق بين الليل والنهار. والنتائج التي تحققها تعكس الحجم الهائل لمكاسب الثقة على أي معيار ممكن: انخفاض عدد الأيام التي استهلكوها في بناء البيوت، انخفاض التكلفة، وانخفاض أخطاء الجودة، وزيادة رضا العملاء، وزيادة عدد ترشيح العملاء للشركة لعملاء جدد. ولقد كسبوا المزيد من المال، وحقق شركاؤهم مزيدًا من المال. وأصبح عملاؤهم أكثر سعادة. وتحقق المكسب للجميع.

إن نموذج شركة "شيا هومز" يظهر بوضوح تأثير أجندة المنفعة المتبادلة على حجم الثقة، كذلك يظهر قوة امتلاك أجندة *منفتحة* في مقابل الأجندات *الخفية* أو *المنغلقة*. لقد مررت غالبًا بعشرات، إن لم يكن مئات، من الاجتماعات أو التعاملات التي تشعر فيها بأن الناس لم يكونوا واضحين بشأن ما يريدونه حقًّا أو ما يحاولون تحقيقه ـ بعبارة أخرى، لقد كانوا يعملون وفق أجندات خفية. الغالب أن هذه الأجندات تكون مألوفة بالنسبة لك بدرجة أو أخرى، وتثير لديك الشعور بالشك، والحذر، واليقظة، وعدم الارتياح. فكر بالضريبة المدفوعة نتيجة لهذا الجو. فكر في أثر هذا على السرعة والتكلفة. فكر بالمكسب الذي يعود على الجميع لو لم تكن هناك شكوك حول وجود دوافع خفية أو نوايا مستترة ـ أي لو أن كل الأجندات كانت معلنة، خاصة إذا كانت الأجندة الرئيسية تعمل على تحقيق الأفضل لجميع الأطراف المعنية.

السلوك. بشكل عام، يكون السلوك هو تجسيد الدافع أو الأجندة. ***والسلوك الذي يحقق أكبر قدر من المصداقية ويلهم بالثقة هو العمل لصالح المنفعة العامة.*** عندما نفعل هذا، فإننا نعلن بوضوح نيتنا في الاهتمام بالآخرين وأجندة الربح المشترك. وهذا هو المحك الحقيقي. فمن السهل أن نقول: "أنا أهتم بك" و "أنا أريدك أن تكسب"، لكن سلوكنا الفعلي هو ما يظهر إن كنا نعني ما نقوله أم لا.

> *إنني أشعر بأن عليك أن تكون بجانب موظفيك خلال كل الصعاب التي يمرون بها، لدرجة أنك ينبغي أن تهتم بهم على المستوى الشخصي. فأنا أريدهم أن يعرفوا أن الشركة ستكون دائمًا إلى جوارهم.*
>
> ــ هيرب كيلير، رئيس شركة الخطوط الجوية ساوثويست إيرلاينز

هناك مثال رائع حول التصرف على نحو يظهر الاهتمام بالآخرين ويلهم الثقة يتمثل في "هاوارد شولتز"، مؤسس ورئيس مجلس إدارة شركة "ستاربكس". في عام ١٩٩٧، قُتل ثلاثة من موظفي ستاربكس خلال محاولة سرقة تم شنها على أحد فروع الشركة في واشنطن العاصمة. حال سماع الخبر، استأجر "هاوارد" على الفور طائرة أقلته إلى العاصمة. وقضى أسبوعًا هناك، يعمل مع الشرطة، ويساند أسر الضحايا، ويقابل الموظفين. وقد حضر مراسم الجنائز للموظفين الثلاثة. لكنه مع ذلك ذهب لما هو أبعد من هذا بأن أعلن تخصيص كل الأرباح المستقبلية من المقهى لصالح "المنظمات التي تعمل لصالح حقوق الضحايا ومنع العنف".

من خلال إظهار الاهتمام والاكتراث العميقين لهؤلاء الموظفين الثلاثة وعائلاتهم، أظهر "هاوارد شولتز" الرعاية والاهتمام للآلاف من موظفي ستاربكس وعائلاتهم ـ وقد شعروا بهذا الاهتمام، فلم يعد هناك من شك لدى أي منهم في أنه يهتم بهم حقًا. وأصبح الواحد منهم يقول لنفسه: "واو، إن كان قد فعل هذا لهؤلاء، فهذا يعني أنه سيفعل الشيء ذاته معي. إنني فخور بالعمل مع هذه الشركة".

من خلال التحوير الإيجابي لشعار المافيا ـ "عاقب شخصًا واحدًا، ليتعلم مائة شخص" ـ أوضح شولتز أن إظهار الاهتمام العميق بالقلة، يعلم الشركة كلها. وهؤلاء الذي يعملون لدى الشركة وسعوا نطاق تلك الرعاية لتبلغ معاملتهم للعملاء، وينتج عنها ما أطلق عليه "شولتز" اسم "الموظف عالي الجودة، الموظف شديد الاكتراث والاهتمام". وهذا هو أحد الأسباب التي أكسبت مقاهي "ستاربكس" هذه الثقافة العظيمة، والأداء الجيد، وأصبحت ضمن قائمة أفضل مائة شركة للعمل بها في الولايات المتحدة الأمريكية.

للأسف، هذا النموذج الرائع ليس هو الوضع السائد. ففي العديد من المؤسسات، تكون الرسالة التي تصل من خلال السلوك هي: "نحن لا نهتم"؛ "أنت بضاعة يمكن استهلاكها، ويمكن استبدالها. ما نهتم به هو الأرباح". وفي الحقيقة، فإن الأبحاث تظهر أن:

- ٢٩٪ فقط من الموظفين يعتقدون أن الإدارة تهتم بتنمية مهاراتهم.
- ٤٢٪ فقط يعتقدون أن الإدارة تهتم بهم على الإطلاق.

أي نـوع مـن الأثر يمكن أن يحدثه هذا على الثقة وعلـى السرعة والتكلفة المطلوبة في مثل هذه المؤسسات لإنجاز الأعمال؟

إن العمـل من أجـل تحقيق أفضل المصالح للآخرين هو سلوك في العادة ينبع من دافـع الاهتمـام بهم وأجندة تنطلق مـن المنفعة المشتركة. ومع هذا، فـإن ثمة أوقاتًا تكون فيها السلوك الملحوظ الذي يوصل رسالة معينة - يكون، في الحقيقة، ازدواجية أو خداعًـا. إنـه عرض مسرحـي يقول "أنا أهتم بـك" لحقيقة "أنا حقًّـا أقل اهتمامًا مـن ذلـك، لكني لا أريد أن أظهر بصورة غير المبالـي أو المهتم". لا تنس أن *السلوك الحقيقـي هنـا هو الخداع*، وهو الشيء الذي دائمًا ما ينكشـف في النهاية. فالتمثيل لا يدوم، والتدمير الناجم للمصداقية - وبالنهاية الثقة - يكون هائلًا.

## معيار الشخص الوصي

عندما نؤمن بأن الناس فعلًا يتصرفون باتجاه مصالحنا، نميل إلى الثقة بهم، وعندما نؤمن بأنهم لا يتصرفون وفق مصالحنا، فإننا لا نثق بهم على الإطلاق.
والأمر بهذه البساطة.

فكـر مليًّا في كلمة "الوصـي". فالشخص "الوصي" هو شخـص يتم منحه سلطة قانونية لإدارة مال أو منشآت نيابة عن شخص آخر. ومعيار الوكالة ينبني على أساس أن الشخـص الوصي سـوف يعمل وفق المصالح العليا للشخـص الذي يمثله. حتى أن الكلمـة توحـي بائتمـان الشخص لفعل ما يـراه مناسبًـا. وهذا ما أطلـق عليه "معيار الوصي": العمل لصالح المصلحة العليا لآخرين.

فكـر في الفكـرة العامة للعمل النقابي. إن الاتحـادات النقابية في جانب كبير من الحيـاة المؤسسيـة عبـر العالم ليست تجربـة سيئة بالضـرورة. إنها تمثـل أشخاصًا محترمين وغالبًا ما تكون في الشركات الكبري مثل ساوثويست، تويوتا، ساتيرن.

لكن السبب الرئيسـي وراء تشكيل معظم الاتحادات النقابية (خاصة في الولايات المتحـدة الأمريكية) هـو أن مجموعات الموظفين لا تثق بـأن الإدارة سوف تعمل حقًّا لصالـح الموظفيـن. بعبارة أخرى، يشعـر الموظفون بحاجة للتنظيم مـن أجل العمل لصالحهم لأن الإدارة لا تفعل هذا. ومن ثم فإن العمل النقابي بحد ذاته هو ثمرة لعدم الثقة، الناجم عن خرق متصور لنموذج القيم أو الوصي.

*أعتقد أن الشركة الجيدة ينبغي أن تكون لديها.. علاقة شراكة، حقًا، مع موظفيها. عليك أن تعمل لصالحهم.. وفي النهاية سيعود أثر هذا العمل على الشركة.*

ـ سام والتون، مؤسس متاجر وول ـ مارت وسامز كلوب

## التطبيق السيئ للنية الحسنة

من المهم أن تضع في حسبانك أنه في بعض الأحيان، وللأسف، يتحول السلوك السيئ ليكون تنفيذًا سيئًا للنية الطيبة. تلك بالضبط كانت حالة أبي عندما ترك والدتي وحدها على الطريق؛ فنيته كانت طيبة، لكن تصرفه كان سيئًا.

من الجيد أيضًا أن تضع في اعتبارك أن الناس عادة ما يحكمون علينا – ونحن نحكم عليهم – اعتمادًا على السلوك الظاهر. ومن ثم، فإننا نكون بحاجة لفعل كل ما بوسعنا لنضمن أن يعكس سلوكنا معبرًا عن دوافعنا الحقيقية وأجنداتنا بدقة.

ينبغي أيضًا الحذر من طريقة حكمنا على الناس. لديَّ صديق يعزو النوايا السيئة دائمة للسائقين الذين يبدون سلوكًا غير مناسب (مثل قطع الطريق) حين يكون على الطريق في سيارته. ودائما ما تأتي زوجته باحتمالات أخرى: "حسنًا، ربما هو في عجلة من أمره للحاق بمستشفى" أو "ربما الرجل متأخر على اللحاق بابنته" أو "ربما مات كلبه". وكما يقول الكاتب الإسكتلندي "جيه. إم. باري": "لا تنسب دوافع لخصمك أبدًا (أو أي شخص آخر) لتكون أدنى من دوافعك الشخصية".

عليك أيضًا أن تحذر تفسير نوايا الآخرين من خلال مطابقة نيتك على سلوكهم – وعليك أيضًا أن تدرك أن الناس كثيرًا ما يحكمون على نيتك بالطريقة ذاتها. ولا شك أنك أدركت من خلال الخبرة (وكما اكتشفت أنا بعمق وبشكل شخصي من خلال تجربة اندماج شركة "فرانكلين كوفي" قبل سنوات)، أنه ما من أحد يحب أن تنسب الدوافع السيئة ظلمًا لسلوكه. مرة أخرى، أقول إننا نميل للحكم على الآخرين من خلال سلوكهم، وعلى أنفسنا من خلال نياتنا. وفي كل المواقف تقريبا، يجدر بنا أن ننتبه إلى احتمالية وجود النية الحسنة لدى الآخرين... رغم سلوكهم الظاهر في بعض الأحيان.

حين نختار تجاوز سلوك الآخرين (خاصة المراهقين وزملاء العمل المضطربين) والتأكيد على قناعتنا بنيتهم الإيجابية، فإننا نرفع من معنوياتهم. وانتهاجنا هذا السلوك يظهر دوافعنا الراقية ونية الاهتمام لدينا.

## كيف تحسن نيتك؟

الأساس، النية محلها القلب. إنها شيء لا يمكنك التظاهر به أو تزييفه - على الأقل ليس لفترة طويلة. لكنه بالقطع شيء يمكنك تقويته وتحسينه.

بعض الناس بطبيعتهم يحملون نوايا سيئة. وعلى الرغم من أنهم قد لا يشعرون بهذا أو لا يقرون به، فإنهم من أعماقهم يسعون وراء مكسبهم الخاص، أو موقعهم، أو ممتلكاتهم قبل الناس، وقبل المبادئ، وقبل أي شيء آخر.

وآخرون يحملون نوايا حسنة - فهم يرغبون بصدق في مصلحة الآخرين ويريدون سعادتهم - لكن تعبيرهم أو تنفيذهم لتلك النية يكون سيئًا.

ورغم أننا قد لا ننتبه للأمر، فإن معظمنا يواجه على الأقل درجة من الصعوبة في هاتين المسألتين. إذا كنا صادقين بحق، فعلينا أن نعترف بأن دوافعنا في بعض الأحيان لا تكون نقية تمامًا. في بعض الأحيان نواجه المواقف بأجندات خفية - حتى لو في مواقف بسيطة - وهو ما يمنعنا من الشفافية الكاملة مع الآخرين. وأحيانًا نظهر سلوكيات لا تعبر عن الاهتمام أو الاكتراث بالآخرين، أو الصراحة معهم. وعلى قدر وجود هذه الصعوبات والتحديات في حياتنا، تكون الضريبة المستحقة، على المستويين الشخصي والمهني.

التحدي إذن، هو في تحسين النوايا. وهذه ثلاثة محفزات أوصي بها لمساعدتك في هذا الصدد.

### ١. افحص دوافعك ونقحها باستمرار

ثمة ميل بشري لافتراض وجود نية طيبة - أو على الأقل مبررة. في بعض الأحيان، تكون نيتنا حسنة بحق؛ وفي أحيان أخرى، نبرر الأمور (نقول لأنفسنا أكاذيب لتبرير تصرفاتنا السيئة) كي نبرر نيتنا لأنفسنا وللآخرين. فكيف لنا أن نخلص إلى أقصى أعماقنا لنفحص حقيقة دوافعنا، ونكتشف السبب الحقيقي لفعلنا ما نفعله، وتغيير ما يحتاج إلى تغيير؟

إحدى الطرق الجيدة لفعل هذا هي أن نقوم بانتظام بتوجيه أسئلة كاشفة للذات، مثل الأسئلة التالية:

- ***عند التعامل مع أي طفل:*** هل تصدر أفعالي وتصرفاتي من منطلق حب ورعاية صادقين؟ هل أسعى فعلاً لما هو أفضل لهذا الطفل؟ هل أنا من التواضع بحيث أعترف بأخطائي إن كنت كذلك؟ أم أنني أحاول فرض إرادتي على هذا الطفل؟

- ***عند التعامل مع الزوجة:*** هل أنصت حقًا لزوجتي فيما تقوله؟ هل أنا حقًا منفتح على تأثيرها عليَّ؟ هل أتفهم طبيعة نشأتها؟ أم أنني أركز على شرح وجهة نظري، وإثبات أنني على صواب دائمًا، أو فرض رأيي؟
- ***عند التعامل مع فريق عمل.*** هل أسرع بالانتباه لإسهامات غيري من أعضاء الفريق والاعتراف بها وتقديرها؟ هل أركز على "مكسب" الفريق بكامله؟ أم أنني أركز بالأساس على مصلحتي الخاصة - أن أكون أنا البطل، أو أن ألقى التقدير على أفكاري؟
- ***في أية صفقة عمل:*** هل أسعى بصدق لمصلحة كلينا؟ هل أعرف حقًا ما يمثله "المكسب" للطرف الآخر؟ هل فكرت بوضوح فيما يعتبر "مكسبًا" لي وطريقة التعبير عنه؟ هل أنا منفتح على التعاون مع الآخرين وإيجاد الحلول البديلة؟ أم أنني أريد في الواقع "المكسب" بغض النظر عما قد يحدث للطرف الآخر؟

في حياتي الخاصة، كلما زاد تعاملي مع الآخرين على جميع مستويات الحياة - العائلة، الأصدقاء، العمل، دار العبادة، مؤسسات المجتمع المحلي - زاد إدراكي لأهمية المراجعة المنتظمة لدوافعي. على سبيل المثال: عندما تحل مناسبة ألقي فيها خطبة أمام مجموعات في دار العبادة التي أتردد عليها، فإنني أدرك قيمة الطرح الدائم للسؤال التالي على نفسي: هل أسعى للمباركة أم للإبهار؟ وهذا يساعدني على الاحتفاظ بهدفي في المسار الصحيح والتحدث بقدر أكبر من النزاهة والصدق.

وهناك طريقة جيدة أخرى لتنقية الدافع هي استخدام تعديل لمنهج "الأسباب الخمسة" - وهي آلية بسيطة لحل المشكلات شاعت في السبعينيات من القرن الماضي بفضل شركة "تويوتا برودكشن سيستم". كانت فكرة "تويوتا" هي البدء بحل المشكلة النهائية والسير منها للخلف عبر سلسلة من الأسئلة السببية حتى تصل إلى السبب الجذري. وقد وجدنا أن هذه الطريقة تنجح تمامًا مع الذات ومع الآخرين في اكتشاف النوايا الحقيقية.

فمثلًا، افترض أنك تشعر بأنك مبخوس القيمة والقدر، ودائمًا في حالة سخط بشأن وضعك الحالي في العمل، ورتبت لاجتماع مع رئيسك لمناقشة هذا الأمر. استعرض الأسباب الخمسة أولاً مع نفسك وهو ما سيكون له أثر بالغ على مضمون اجتماعك ونتيجته.

١. لماذا أشعر بأنني مبخوس القيمة والقدر؟ *لأنني لا أظن أن الناس هنا يرون ما أقوم به من عمل جيد.*

٣. لماذا أظن أنهم لا يرون عملي الجيد؟ *لأنهم في تركيز كامل على العناصر الجديدة - "النجوم الصاعدة".*

٤. ما الذي يجعلني أعتقد بأنهم يركزون على النجوم الجدد؟ *حقيقة أن "سارة" تمت ترقيتها في الأسبوع الماضي - وكنت أنا من ينبغي أن يُرقى.*

٤. لماذا أعتقد أن "سارة" رُقيت بدلًا مني؟ *لا أعلم. ربما يكون هذا ما ينبغي عليَّ التحدث فيه مع الرئيس.*

٥. لماذا أرغب في التحدث مع الرئيس في الأمر؟ *حسنًا، إنني أفترض بأن نيتي الحقيقية كانت هي التنفيس عن غضبي والشكوي من ترقية "سارة". لكني أعتقد أن ما أريد أن أفهمه حقًا هو ما يمكنني فعله لإضافة المزيد من القيمة للشركة حتي يتم التعامل معي بجدية عندما تحدث ترقيات في المستقبل.*

في الغالب الأعم، وبعد عرض "الأسباب الخمسة"، إما أنك سوف تكتشف النية الحقيقية أو ستصبح قريبًا منها. وبمجرد أن تكتشف السبب الحقيقي، يمكنك أن تقرر ما إذا كنت راضيًا عن نيتك أم أنك راغب في تغييرها. والمفتاح إلى هذا بسيط: إن كانت نيتك معتمدة على مبادئ (الاهتمام، والإسهام، والسعي لتحقيق المنفعة المشتركة، والعمل باتجاه مصلحة الآخرين)، فإنك سوف تغنم مكاسب الثقة؛ وإن لم تكن كذلك، فسوف تدفع الضريبة.

إذن، إن كنت بحاجة لتنقيح نيتك أو ترقيتها، فإنني أقترح عليك بعض الأفكار:

أولاً: احرص على تحديد المبادئ التي ستحقق النتائج التي ترغب فيها.

ثانيًا: اعلم أنك قد تكون بحاجة إلى المساعدة على إحداث تغيير داخلي عميق - والسعي لهذا. بالنسبة للبعض، قد يتضمن هذا البحث عن نماذج للاقتداء، وقراءة سير الحياة لأشخاص اشتهر عنهم الاهتمام بالآخرين، أو خلق نظام تغذية ذهني أو روحي يومي من أفكار دعم ورعاية الآخرين والتي تنتشر في تراث الحكمة عبر العصور. وربما يتضمن هذا البحث عن مساعدة من مرشدين في الرعاية أو من خلال التأمل والصلاة. فعلى الأقل - والأكثر أهمية في كل هذه المساعدات - سوف تتطلب هذه التنقية المساعدة الدائمة من ضميرنا. فإن الاستماع والاستجابة لصوت الضمير سوف يقودنا لدوافع أرقى ونيات أوضح.

ثالثًا: تصرف بطريقة الشخص الذي تريد أن تصبح عليه. إن السلوك ليس فقط نتيجة الدافع والأجندة؛ بل هو كذلك أداة أساسية في تحسين النية. على سبيل المثال: لو أنك الآن لست شخصًا يهتم كثيرًا بالآخرين - لكن لديك الرغبة - فتصرف إذن

وفـق هذه الرغبة. تصرف كأنك تهتم فعليًّـا بالآخرين. وافعل ما يدل على ذلك. فإننا عندمـا نتصـرف على هذا النحـو - بالإضافة إلى وجود الرغبة لدينـا - فإننا نصبح أفضل مما كنا عليه.

## ٢. أعلن عن نيتك

مؤخـرًا، سألنـي أحدهم عن الطريقـة التي يمكنه بهـا توصيل قوة شركتـه ونتائجها للعمـلاء المحتملين دون أن يبدو لهم مغرورًا وثرثارًا ودون أن يصدهم عن العمل معه (وهـو ما كان مشكلة لديه). فقلت له: "أعلن عن نيتك. أعلم عميلك عن السبب الذي يدفعـك لإخباره بقوة شركتـك ونتائجها - وأن هذا ليس للاستعراض وإنما لاكتساب ثقتـه بأن لديك القـدرات والتاريخ العملي الذي يمكنك من خدمـة ذلك العميل بشكل جيد".

إن الإعـلان عن نيتك والتعبير عن الأجنـدة والدوافع يمكن أن يكون أمرًا غاية في القـوة، خاصة إن كان سلوكك يتعرض لسوء التفسير والفهم من الآخرين. وهو كذلك أمر قيم في إطار بناء الثقة في العلاقات الجديدة.

مؤخرًا، أخبرني "دوج كونانت"، المدير التنفيذي لشركة "كامبل سوب"، أنه خلال الساعة الأولى من عمله مع زملاء عمل جدد أو شركاء أعمال جديدة، يقوم بإعلامهم بطريقتـه فـي العمل حتى يدقق الناس في حجم تطلعاتهم معـه. فيخبرهم بوضوح أن أجندته تتضمن بناء الثقة معهم، وأنه يرغب في أن يكتسبوا الثقة فيه حين يرونه يفعل مـا يقـول إنه فاعله. إضافة لهذا، فقد وجـد "دوج" أن الإعلان عن النية لا يبني الثقة فحسب، لكنه أيضًا يلزمه بقدر أكبر من المسئولية ليكون صادقًا فيما يقوله.

السبـب الرئيسي في زيادة الثقة من خلال التصريـح بالنوايا هو أنه يشير لاتجاه سلـوكك - فإنه يعرف الناس بما ينبغي أن يبحثوا عنه حتـى يمكنهم تمييزه، وفهمه، والاعتـراف به عندما يرونـه. ورد فعلهم حينها يشبه ما يحدث حيـن يشتري أحدهم سيـارة جديـدة ثم يبـدأ فجـأة بملاحظة أن النـوع نفسه مـن السيارات هـو ما يملأ الشوارع. ليس في الأمر زيادة مفاجئة لهذه السيارات على الطريق؛ لكن حجم الوعي بها هو الذي يزيد.

هناك مسألة ينبغي الحذر منها فيما يتعلق بالإعلان عن النية، وهي أن تكون دائمًا صادقًا ومحقًّا فيما تقوله بشأنها. فإن فعل العكس يعني الظهور بمظهر الشخص الذي يتبع ازدواجية المعايير وينتهي الأمر بك إلى تآكل الثقة. عليك أيضًا أن تتأكد أن نيتك

لا تتمثل فقط في خدمة ذاتك. وعملية التفكير في طريقة الإعلان عن نيتك في حد ذاتها تساعدك على تحسين هذه النية.

## ٣. اختر الوفرة

الوفرة تعني أن هناك ما يكفي الجميع. أما المقابل - الندرة - فتعني أن هناك القليل فقط مما يجب السعي خلفه، وإن حصلت عليه أنت، فلن أحصل أنا عليه. ومع أن الندرة تعد حقيقة في بعض الأحيان (كما في المنافسات الرياضية أو منحنى الدرجات الإجبارية)، في معظم الأمور المهمة في حياتنا - كما في الحب، والنجاح، والطاقة، والنتائج، والثقة - فإن الوفرة ليست فقط حقيقة، بل هي أيضًا جاذبة ومولدة للمزيد.

ووفقًا لأستاذ الاقتصاد السابق بجامعة نيويورك "بول زين بيلزر" فإن "كيمياء الاقتصاد" مشتقة من مبادئ الوفرة - وليست الندرة - وقد حررتنا التكنولوجيا من لعبة التعادل (اللا مكسب واللا خسارة) في علم الاقتصاد التقليدي للدخول إلى عالم وفرة غير محدود.

أهم شيء ينبغي فهمه هو: *الوفرة اختيار!*

أنا شخصيًّا مقتنع بأن الوفرة، بغض النظر عن حالتنا الاقتصادية الحالية، اختيار يمكن لأي منا تبنيه. إنها ليست اختيارًا حصريًّا لمن يعيشون في رخاء ورفاهية. فأنا أعرف أشخاصًا أثرياء لهم عقليات ترتبط بالندرة على نحو شديد وأعرف أناسًا أقل منهم حظًّا بكثير وتعد عقلية الوفرة هي منهجهم.

> *إن مقياس حياتك لن يكون بقدر ما جمعته وعددته من أموال، بل بقدر ما تبذله من عطاء للآخرين.*
>
> - الدكتور واين داير، مؤلف كتاب *قوة العزيمة**

في الفصل السابق، أخبرتكم كيف أن "جون هانتسمان" (المدير التنفيذي لشركة "هانتسمان كيميكال") حافظ على كلمته في اتفاق تم بمجرد مصافحة، على الرغم من أن ذلك كلفه ملايين الدولارات. إن "هانتسمان" يعد من أكثر شخصيات العالم وفرة وإحسانًا. وهو أيضًا أحد أكثر رجال العالم ثراء (كان في الترتيب رقم ١٩٨ في

* متوافر لدى مكتبة جرير

قائمة مجلة فوربس لأغنى ٤٠٠ شخص في عام ٢٠٠٥). لكنه اختار أن يكون صاحب عقلية تتسم بالوفرة وأن يشارك الناس بقوة عندما كان فقيرًا. ولعل من بين أسباب نجاحه كان قراره - وسلوكه - بأن يكون صاحب عقلية تتسم بالوفرة، حتى عندما لم تكن لديه أسباب اقتصادية ليكون كذلك. ابنه "بيتر"، الذي يدير الآن شركة "هانتسمان كيميكال"، يقول: "هدفنا هو أن نكسب مالاً بسرعة أكبر من سرعة أبي في بذل هذا المال".

إن الوفرة عقلية، وطريقة حياة ومسار للعيش. وهي أيضًا عنصر أساسي في تحسين النية، يجعلنا أكثر مصداقية - أكثر صدقًا - مع الناس.

كيف إذن تخلق الوفرة؟

أولاً - وكما في المحسنات التي وردت بالفصل السابق - أريدك أن تفحص طريقة تفكيرك الحالية. اسأل نفسك:

- عندما أكون في خضم أي موقف للتفاوض، هل أكون مؤمنًا حقًا بإمكانية الوصول إلى حل يوفر المنفعة لكلا الطرفين - أم أنني أومن من أعماقي بأن الشخص الآخر يمكنه تحقيق المنفعة فقط على حسابي؟
- عندما أكون في اجتماع والأفكار تتناثر من حولي، هل أومن حقًا بأن هناك ما يكفي من الامتياز والتقدير لكل الموجودين - أم أنني أشعر بأن شخصًا ما سوف يحظى بهذه الحظوة، وأريد أن أضمن أن أكون أنا هذا الشخص؟
- هل أعتقد أنني لو أحببت الآخرين، فإن رصيدي من الحب سوف يتجدد - أم يتلاشى؟
- هل أعتقد أن هناك مساحة للآخرين ليروا الأمور على خلاف ما أرى... وأظل محقًا فيما أرى؟
- هل أعتقد أن باستطاعتي، بغض النظر عن ظروفي الاقتصادية، أن أسهم في تحسين ظروف الآخرين وأقدم لهم المنفعة؟

إن أسئلة مثل هذه سوف تساعدك على استكشاف ما إذا كنت تتمتع بعقلية الوفرة أو الندرة. أيًا كانت درجة تفكير الندرة لديك، فإن إدراكها هو الخطوة الأولى لخلق عقلية تتسم بالوفرة.

مرة أخرى، نقول إن نماذج الاقتداء مفيدة في هذا الصدد. هناك بعض النماذج الرائعة يبدو أن الوفرة فيها طبيعية. لقد كرست الأم "تيريزا" حياتها بالكامل لرعاية الفقراء. في مرحلة معينة، تبرع رجل الأعمال "تيد تيرنر" بمليار دولار - ثلث ثروته

للأعمال الخيرية بالأمم المتحدة، وتحدى غيره من الناس في أن يفعلوا مثله. في محيطنا السكني، قرر العديد من أساتذة المدارس العمل على تحسين جودة حياة الأطفال من خلال مهاراتهم، وجهودهم، وإيمانهم بطلابهم. كما يوجد المتطوعون المحليون الذين يبذلون وقتهم وجهدهم لبناء مراكز محو الأمية، وبرامج الرياضة الشباب، ومناسبات استضافة كبار الشخصيات، وبرامج رعاية الكبار، وغيرها من المشروعات التي تنفع الكثير.

إن بعض النماذج تظهر لنا بوضوح أنه مهما كانت تجاربنا في الماضي - حتي لو كانت تتضمن طفولة مؤلمة أو غير منصفة - فبإمكاننا أن نعيد ضبط أنفسنا لخلق الوفرة في حياتنا وحياة الآخرين. تأمل "أوبرا وينفري"، التي نشأت في أرياف الميسيسبي ورباها جداها وتعرضت لسوء معاملة من قبل أحد أقاربها وهي شابة. لقد اختارت أن تعيد تشكيل ظروفها. وقد وصفت هذا بقولها:

*إنني لا أرى نفسي فتاة فقيرة محرومة أحسنت لنفسها. بل أرى نفسي شخصًا أدرك من بداية حياته أنه سيكون مسئولًا عن نفسه، وكان عليَّ أن أحسن لنفسي.*

من أول وظيفة لها في الإعلام عندما كانت تحصل على ١٠٠ دولار في الأسبوع، خلقت "أوبرا" جو الوفرة لنفسها وللآخرين، وأصبحت أكثر نساء زماننا ثراء وتأثيرًا وكرمًا. وكرمها هذا برز في دعمها لقضايا وجمعيات خيرية عصية على الحصر، بما في ذلك "شبكة أنجل" وخدماتها الشخصية في جنوب أفريقيا. قبل سنوات - رغم هبوط مؤقت في معدلات المشاهدة - حولت "أوبرا" طبيعة برنامجها من برنامج حواري شامل إلى برنامج يحدث فارقًا إيجابيًّا هائلًا. منذ عدة سنوات، وبعد صراع حول متابعة برنامجها من عدمه، أنهت "أوبرا" برنامجًا رائعًا على نحو خاص بتعليق تقول فيه: "كان هذا أمرًا يستحق البقاء على الهواء".

وكما أشارت عالمة النفس والكاتبة الدكتورة "لورا شليسنجر" في كتابها *Bad Childhood_Good Life: How to Blossom and Thrive in Spite of an Unhappy Childhood*

*لا ينبغي أن ترضى بأن تكون ضحية، ولا حتى مجرد ناج. ينبغي أن تسعى لتكون فاتحًا. هناك روح غير عادية يمكن أن تقود الشخص لفتح الآفاق بدلًا من الاكتفاء بالبقاء. إنني أتمنى أن تكتشف هذه الروح في نفسك.*

إن نماذج الاقتداء، والقادة الحكماء، والأبطال من أمثال هؤلاء هم عوامل تذكير قوية بأن بإمكاننا فعل شيء حتى حيال المشكلات العميقة الشخصية المركبة والتي تؤثر على مصداقيتنا. تذكر أن المصداقية هي الشرط الأساسي لاكتساب الثقة.

يمكننا أن نزيد من نزاهتنا. ويمكننا أن نحسن من نيتنا - ويمكننا أن نفعل هذا بأسرع مما نتخيل.

# الأساس الثالث ـ الإمكانات

## *هل أنت مناسب للأمر؟*

*إن (الناس) ذوي الكفاءة هم مصدر إلهامنا.*

ـ حكمة قديمة

في هذا الفصل، ننتقل من أسس المصداقية التي تركز على الشخصية إلى تلك التي تركز على الكفاءة. وأول أبعاد الكفاءة هو *الإمكانات* ـ والمواهب، والمهارات، والمعارف، والقدرات التي نملكها والتي تمكننا من الأداء بامتياز وتفوق.

بالعودة إلى مثال الشجرة المجازي، تعد الإمكانات هي الفروع التي تنتج الثمر أو النتائج. وبتدبر مثال الشاهد الخبير الذي طرحناه سلفًا، فإن الإمكانات تكون ضرورة واضحة. فمن ذا الذي سيهتم أصلًا بشهادة "خبير" لا يملك إمكانات في المجال الذي يفترض أن يكون خبيرًا به؟

حكى لي والدي عن تجربة مر بها منذ سنوات عندما كان يلقي محاضرة على قادة سلاح الجو في دولة صغيرة. سأل أحد الجنرالات عن فاعلية عملية التغذية الراجعة الشاملة التي يقيِّم فيها الطيارون قدرات بعضهم بعضا. لقد أراد أن يعرف كيف يمكنهم الابتعاد بهذه الوسيلة التقييمية من أن تتحول للموقف القائل: "ساعدني وسوف أساعدك"؛ حيث يمتدح الطيارون فيه بعضهم بعضًا كي يُرقى الجميع. ومن الواضح أن الجنرال قد صُعق من سؤاله، فقال له: "ألا ترى أننا محاطون بالأعداء من

كل جانب، وأن سبيلنا الوحيد للبقاء هو الاعتماد على مهاراتنا؟ لا أحد مطلقا سيفكر في الخداع بشأن قدرات أي شخص آخر في هذا السلاح".

كما يظهر من المثال، فإن الإمكانات عنصر مهم لخلق المصداقية - سواء على المستوى الشخصي أو المؤسسي. فقدراتنا هي ما يلهم الآخرين للثقة بنا، خاصة إن كانت تلك القدرات هي محل حاجة في الأمر المطروح. وإمكاناتنا تمنحنا أيضًا الثقة الذاتية كي يمكننا أن نفعل ما ينبغي فعله.

تأمل الفارق بين طفل تعلم العزف على آلة موسيقية أو التفوق الرياضي أو الفني أو غير ذلك من المجالات الأكاديمية، مقارنة بآخر أهدر وقته في الأساس. فكر في فارق الثقة والانضباط الذي يملكه - ليس فقط في أنه يستطيع أن يفعل ما تعلمه على نحو جيد، بل كذلك قدرته على تعلم وفعل غير ذلك من أشياء في حياته. بوصوله سن المراهقة والتقدم لوظيفة، فكر بحجم الثقة التي سيضعها فيه أرباب عمله. حتى لو لم تكن وظيفته الحالية تتطلب مواهبه أو مهاراته المتطورة الحالية، فإن أصحاب العمل سوف يدركون رغبته وقدرته على تطوير المهارات كما يظهر من ماضيه. ومع انتقاله درجة في التعليم العالي، والأسرة، والعمل، والإسهام في المجتمع، فإن إمكاناته - والرغبة والقدرة على تنمية هذه الإمكانات - سوف تكون عنصر بناء هائل للثقة وسيكون لها تأثير إيجابي على حياته بأكملها.

إن أصحاب الكفاءة يتمتعون بالمصداقية؛ فهم يبثون الثقة في الآخرين. والأمر بهذه البساطة. يمكنك أن تحظى بالأسس الثلاثة الأخرى للمصداقية - حيث قد تتمتع بالنزاهة والنية الطيبة وربما أمكنك أيضًا حصد النتائج الطيبة في الماضي. لكن بنهاية اليوم - خاصة في هذا الاقتصاد الذي تتغير معارفه على نحو سريع - إن لم تكن لديك إمكانات حالية، وإن لم تكن مناسبًا للمجال الذي تعمل فيه، فلن تحظى بالمصداقية. وسوف تتكبد الضريبة، ولن تحظى بمكاسب الثقة.

وقد يكون خير مثال للشخص الذي يحظى بالأسس الثلاثة الأخرى للمصداقية - ولا يحظى بالإمكانات - هو لشخص أمين يهتم بالآخرين ويحقق النتائج التي تلزم حتى تتم ترقيته لمستوى جديد من المسئولية ولكن ليس لديه الكفاءة للتعامل معها. وهذا هو "مبدأ بيتر" - حيث يرتقي الناس إلى المستوى الذي يملكون الكفاءة له. فإذا اعتمد المرء ببساطة على المهارات التي أدت به إلى موقعه الذي أصبح فيه - وإن لم يكن منخرطًا في عملية مستمرة من تعلم مهارات جديدة وتنميتها وتطويرها - فلن يكون لديه ما يكفي للنجاح في موقعه الحالي. إنه مثل طبيب العائلة الذي يطلب منه القيام بجراحة في المخ؛ ربما يكون غاية في الكفاءة في ممارسة طب الأسرة، لكن ليس لديه ما يلزم لأداء مهمته الجديدة بامتياز.

على الجانب الآخر، ربما تكون متمتعًا بقدر هائل من الإمكانات، لكن تعوزك النزاهة، أو النية، أو النتائج. فمثلًا، ربما تكون متمتعًا بإمكانات هائلة لم توفق أبدًا لتحويلها لنتائج عملية، فتظل كما هي – مجرد إمكانات. أو ربما تستخدم القدر الهائل لديك من الذكاء والمهارة لكي تحقق أهدافًا غير قيمة، أو تحقق الأهداف بوسائل حقيرة. إن فصل القدرات عن جذورها المرتبطة بالصفات الشخصية هو انخراط في الفساد والاحتيال. وهو نهج لن يبني مصداقية؛ بل سيدمر الثقة.

مرة أخرى، أقول إن الأسس الأربعة جميعها مهمة. والإمكانات مهمة على وجه الخصوص في هذا الاقتصاد المتغير، وهو الاقتصاد الذي تعمل فيه التكنولوجيا والعولمة على إبطال المهارات وزوالها على نحو أسرع من أي وقت مضى. فالعمر الافتراضي لمجموعة معارفنا ومهاراتنا أصبح أقصر من أي وقت مضى، والشخص الذي كان غاية في الكفاءة وصاحب تاريخ مهني رائع حتى أمس، يصبح فجأة متجردًا من تلك الكفاءة اليوم.*

> *إن المعارف والمهارات المهملة – كغيرها من الدعائم – تتضاءل قيمتها بسرعة مذهلة.*
>
> – ديفيد مايستر، مستشار وكاتب في مجال إدارة الأعمال

إن الرسالة الأساسية هنا سواء بالنسبة للأفراد أو المؤسسات هي أن علينا لكي نبقى أصحاب مصداقية في هذا العصر، أن نحسن من قدراتنا بشكل مستمر. لديّ زميل يرى أن من الأساسي أن يعيد كل منا اكتشاف نفسه كل ثلاث سنوات ليحدِّث مجموعة مهاراته حتى يظل المرء مرتبطًا بالمجال وقادرا على تقديم إسهامات جديدة في عالم يتغير باستمرار. هذا التجديد الواجب كل ثلاث سنوات قد يكون مهمًّا بالنسبة للمؤسسات أيضًا. كما يؤكد الكتاب الصادر عن مؤسسة أمريكان إكسبريس بعنوان *Next Chapter*: "التجديد هو مفتاح الاستمرارية". ربما لم يكن هذا الأمر ضروريًّا ومهمًّا في السابق بقدر أهميته الآن في هذا الاقتصاد العالمي الحالي المتغير، الذي غالبًا ما يظهر فيه منافسون جدد ببداية قوية وميزة تكنولوجية قد تحيل الخطة التي كانت ناجحة إلى أخرى بائدة بين عشية وضحاها.

مع استعدادك لاستعراض الأساس الثالث – الإمكانات – ربما يجدر بك أن تسأل نفسك:

* للحصول على الحلقة الإذاعية المجانية التي قدمتها عن السبب في أن الثقة العالية تعد مهارة مهنية مهمة للغاية في الاقتصاد العالمي الجديد، زر الموقع الإلكتروني .www.speedoftrust.com

- مـا الإمكانات والقـدرات التي أملكها والتـي تجعلني أتمتـع بالمصداقية وملهمًا للثقة لدى الآخرين؟
- مـا الخبـرة التي أتمتع بها (أو التـي ليست لديَّ) في تنميـة الإمكانات التي تؤثر على ثقتي بنفسي؟
- ما الأثر الذي يكون لعوامل مثل التكنولوجيا والعولمة على أهمية قدراتي الحالية؟
- ما توجهي ومنهجي إزاء تحسين قدراتي واكتساب المزيد من القدرات والمهارات الجديدة؟

فـي القسم الأول من هذا الفصل، سنلقي نظرة على ما نسميه "القدرات التقنية" – وهـي تلك المهـارات التي تتعلق على وجه الخصوص بوظيفتنـا أو موقفنا أو المهمة المطروحـة للأداء. وفـي القسم الأخير، سـوف نركز على إمكانية واحـدة هي الأكثر أهميـة فـي كل المواقـف – إنها القدرة علـى بناء الثقـة، وتنميتها، وتوسيـع نطاقها، واستعادتها، والتي أشير إليها بعبارة "قدرات الثقة".

## مختصر TASKS

فـي استعراضنـا للأبعـاد المتعـددة للإمكانـات يمكننـا استخـدام هـذا المختصر الإنجليزي "TASKS". وتوضيحه كالتالي:

Talents (المواهب)
Attitudes (التوجهات)
Skills (المهارات)
Knowledge (المعرفة)
Style (الأسلوب)

المواهـب Talents هي هبـات وقوى طبيعيـة. والتوجهات Attitudes تمثـل أساليبنا فـي العمل – الطريقة التي نبدو عليها وكذلك الطريقـة التي نتصرف بها. والمهارات Skills هـي مواضع براعتنـا، أي الأشياء التي يمكننا فعلها علـى نحو جيد. والمعرفة Knowledge تمثـل التعلـم، والرؤيـة، والفهم، والوعـي. أما الأسلـوب Style فيمثل طريقتنا وشخصيتنا المتفردة.

تلـك هـي أقسام ما نطلق عليه إمكاناتنا، وتلك هـي وسائلنا لتحقيق النتائج، ومن خـلال تحليلها للعناصر المكونة لها، يمكننـا أن نستكشفها بطريقة أفضل، سواء على نحو فردي أو مشترك.

وهذه بعض الأسئلة التي ينبغي اعتبارها في هذا الصدد:

المواهب TALENTS: ما هي مواضع القوة أو المواهب التي أتفرد بها؟ ما هو أعلى وأفضل استخدام لمواهبي؟ كيف يمكنني تعظيم المواهب التي أمتلكها لأقصى حد؟ ما المواهب التي قد تكون لديَّ ولم تتطور حتى الآن؟

> *السعادة الحقيقية تتضمن الاستخدام الكامل لقوى الشخص ومواهبه.*
>
> - جون جاردنر، مؤلف كتابي *EXCELLENCE* و *SELF-RENEWAL*

"المواهب" هي تلك الأشياء التي توجد لدينا بالفطرة. لديَّ زميل موهوب في القدرة على الخطابة العامة. وفي حين يرى معظم الناس أن هذه مهمة مثيرة للتوتر، يجدها "باري" مثيرة للطاقة والحيوية. فلديه قدرة فطرية على الارتباط بالناس، وتحويل التعلم إلى متعة، وربط الناس بالأفكار. إن المهارات والمعارف قد تساعده، لكن الموهبة هي الأساس في قدرته وشغفه.

وهناك "كريستي" - إحدي معارفي أيضًا - لديها خبرة في إدارة المشروعات التجارية التي تدار من المنزل، لكنها كانت تبحث عن شيء يحقق الاستغلال الأعظم لمواهبها الفريدة. عندما التقت مدربًا يساعد الناس على استكشاف مواهبهم، ووجدت أنها تحب تنظيم المناسبات والأحداث، سارت في هذا الاتجاه. واليوم تحتل "كريستي" منصب رئاسة فرع الولاية من الجمعية الوطنية لمنظمي المناسبات المحترفين وتدير مشاريع تجارية من المنزل وأخرى عبر المكاتب. لا تعزو "كريستي" نجاحها للعمل الجاد بقدر ما تعزوه لموهبتها وشغفها. وتقول: "لا أكاد أصدق أنني أتلقى أجري لفعل هذا!".

عند بحثنا في أمر مواهبنا، علينا أن ندرك أننا قد نمتلك مواهب بداخلنا لا نعرف أننا نملكها حاليًا. لعلنا لم نفكر بعمق في أمر مواهبنا، أو لعلنا تركنا متطلبات التوظيف أو الظروف أو أشخاصًا آخرين يقومون بتحديد ماهية مواهبنا نيابة عنا. إن الانخراط في عملية تأملية عميقة لتحديد المواهب ربما يكشف عن مسارات مفاجئة ومثيرة ينبغي تتبعها.

وحري بنا في هذا الصدد أيضًا أن نتعرف على قصة مأثورة في أمر المواهب. في هذه القصة، رجل غادر في رحلة وائتمن خدمه على بضاعته. فأعطى أحد الخدم خمس هبات (يعني قدرًا من المال)، وأعطى آخر اثنتين. وأعطى للأخير واحدة.

وفـي غياب الرجل، تاجر صاحبا الهبات الخمس والهبتين وضاعفا ما لديهما. أما من حصـل على هبة واحدة فقـد خاف من فقدها، فذهب ودفنها في التراب. وعندما عاد الرجـل ودعاهم للمحاسبة، أثنى علـى الاثنين اللذين زادا مواهبهمـا وأخبرهما بأنه سيئتمنهمـا على الكثيـر لأنهما كانا وفيين في القليل. وعندمـا أخبره الثالث بأنه دفن هبتـه خوفًا من فقدها، وبخـه سيده وأسماه "الخادم غير المفيـد". وأخذ منه الهبة، وأعطاها للخادم الذي زاد الهبات من خمس إلى عشر، وطرد الخادم غير المفيد.

أيًّـا كانت الأهـداف التي ترمي لها القصـة، فهي تذكرة جيدة لنـا جميعًا بأهمية تنمية المواهب التي يتم منحها إيانا والمصداقية التي نخلقها والثقة التي نبثها عندما ننميها. ففي النهاية، تنبع أعظم أعمالنا وإسهاماتنا من مواهبنا.

**التوجهـات ATTITUDES**: مـا هي توجهاتي نحو العمل، ونحو الحياة، ونحو التعلم، ونحو نفسـي، وإمكاناتـي، وفرصي فـي المساهمة؟ هل هنـاك توجهات وأساليـب أكثر إيجابية يمكنني تبنيها لمساعدتي على تحقيق نتائج أفضل؟

فيمـا يخص التوجهات، تأمـل التوجه الرائع لـ "يوجيـن أوكيلي"، الرئيـس التنفيذي السابـق لشركـة كـي بي إم جـي، الذي اختـاره ليـرى المائة يـوم الأخيرة مـن حياته. لقـد شُخصـت حالتـه فـي سـن الثالثـة والخمسيـن بسرطـان مـخ عضـال، وقيـل لـ"أوكيلـي" إنـه لن يعيش أكثر من ثلاثـة أشهر. إن الطريقة التـي واجه بها هذا الموت الوشيـك والتي جعلتـه أسطورة فـي الشجاعة والإلهـام، وصفها في كتابـه، Chasing Daylight: How My Forthcoming Death Transformed My Life. حيث قال:

لقد حلت بي البركة؛ حيث أخبروني بأن أمامي ثلاثة أشهر لأعيشها...الحكم الذي تلقيته فـي الأسبوع الأخير من شهر مايو عام ٢٠٠٥...تحول إلـى منحة. وبأمانة... وباختصار، سألت نفسي سؤالين: هل من الحتمي أن تكون نهاية الحياة هي الجزء الأسوأ من الحياة؟ وهـل يمكـن أن تصبح تجربة بناءة ـ بل وتكون أفضل أجـزاء الحياة؟ لا. نعم. كانت تلك هـي إجابتي عن السؤالين علـى الترتيب. كنت قادرا على مواجهـة النهاية مع بقائي نقي الذهـن (عادة) ولائقًـا جسديًا (نوعا)، وبقاء أحبابي بالقـرب مني. كما قلت: لقد حلت بي البركة.

مـات أوكيلي في يوم ١٠ سبتمبر ٢٠٠٥، لكـن ليس قبل أن يكون قادرًا على "تحليل جميـل" للعلاقـات الشخصية واستشعـار الثراء فيمـا أسماه "اللحظـات المثالية" و "الأيام المثالية".

فكـر في الفارق الذي يمكن للتوجهات التاليـة أن تحدثه في استمتاعك الشخصي بالحياة وقدرتك على الأداء:

| | | |
|---|---|---|
| إنني مضطر للذهاب للعمل | أو | إننـي أشعـر بحماسـة حقيقية في الذهـاب للعمـل؛ حيـث يمكننـي استخـدام مواهبـي ومهاراتـي للإسهام في تحقيق قيمة مضافة. |
| إننـي أعمـل كالمجنـون وأحيـا للوصـول لعطلـة نهايـة الأسبوع. إنني لا أطيـق الانتظار حتى يأتي موعد تقاعدي كي أعمل ما أحبه. | أو | إن لـديَّ حياة متوازنـة يعد فيها كل مـن العمل والاسترخـاء والعلاقات الثريـة أجزاء مهمة. وأنـا أتوقع أن أحظـى بهذا النوع مـن التوازن في حياتي. |
| شريك حياتي لا يفي بحاجاتي في هذه العلاقة. | أو | ما الـذي يمكننـي فعلـه لمساعدة شريـك حياتـي ليكـون سعيـدًا وراضيًا؟ |
| إننـي لا أطيـق صبرًا حتـى يكبر أطفالي. | أو | إننـي أستمتـع بكل يوم مـع أطفالي لأننـي أعـرف أنني أبنـي علاقات بنـاءة سـوف تستمـر علـى امتداد حياتنـا. |

إضافة إلى الفارق الذي قد تحدثه هذه التوجهات في حياتك الخاصة، فكر في الفارق الـذي قـد تحدثه عبر الوقت في حياة أطفالك. ما الـذي قد يحدث لو أنهم نشأوا على سماع تعليقات مثل التي تحتل الجانب الأيمن في الأمثلة السابقة؟ وكيف يمكن أن تتغير حياتهم إذا سمعوا باستمرار تعليقات مثل التي على الجانب الأيسر في الأمثلة؟

أحد التوجهات التي أرى على نحو خاص وجوب الانتباه إليه هو عقلية "التفويض": "أنـا المديـر، وأنا صاحب هـذا المنصب، ومن ثم بإمكاني التراخـي قليلاً في الوقت الـذي تقومون فيه بالعمل". هذا منهـج يقضي على المصداقية سريعًا ويذهب بالثقة. عندمـا يتراخـى المدير، تتجاوز كفاءة مرءوسيه كفاءته علـى نحو سريع للغاية، وهذا يخلـق توترًا شديدًا يقود المدير غالبًا إلى الغرق فـي حلقة مفرغة من سوء المستوى.

وكما كان يقول "ستيف جوبز" الرئيس التنفيذي لشركتي "أبل" و "بيكسار"، فإن مديري الدرجة الثانية يوظفون مرءوسين من الدرجة الثالثة ومديري الدرجة الرابعة يوظفون تابعين من الدرجة الرابعة.

ضع في حسبانك أن مديري الدرجة الأولى (الذين لا يتبنون عقلية "التفويض") يعينون مرءوسين من الدرجة الأولى الممتازة، وهو ما يقود إلى إمكانيات أعظم، ومصداقية أكبر، وثقة أفضل، ونتائج أعظم. هذه الممارسة تظهر اقتران فلسفة القيادة بالعديد من المديرين الممتازين: أحط نفسك دائمًا بأشخاص ربما حتى أكثر منك موهبة وكفاءة. وهذا يتطلب قدرًا هائلا من الثقة الذاتية ـ ثقة تولد من النزاهة العالية، والنية الإيجابية، وتوجه التحسن المستمر ـ لكن النتائج لا تضاهى.

المهارات SKILLS: ما المهارات التي أمتلكها حاليا؟ ما المهارات التي سوف أحتاج إليها مستقبلا وليست لديَّ الآن؟ إلى أية درجة أنا منخرط في عملية تحديث دائم لمهاراتي؟

بعد الفوز ببطولة الأساتذة باثنتي عشرة ضربة محققًا رقمًا قياسيًّا في عام ١٩٩٧ وفي مرحلة مبكرة من مشواره المهني، قرر "تايجر وودز" ـ المعروف على نحو واسع بأنه أفضل لاعب جولف في زمانه ـ أنه بحاجة إلى تطوير طريقته في تسديد التصويبات، وكان مستعدًا ليدفع ثمن هذا عاما ونصف عام من الركود حتى تحقق له ما أراد. لماذا؟ لأنه رأى أن اتقانه لهذا سوف يمكنه من اللعب لفترة أطول بكفاءة أفضل. ويقول في هذا:

*يمكنك أن تحظى بأسبوع رائع... حتى لو لم تكن تسديدة مضربك جيدة. لكن هل يمكنك البقاء في المنافسة على البطولة بهذه التسديدة عندما لا يكون توقيتك مناسبا؟ هل ستساعدك للبقاء متقدما لفترة طويلة؟ الإجابة عن هذه الأسئلة، في ظل التسديدة السابقة لمضربي، كانت بـ لا. وقد أردت تغيير هذا.*

خرج "تايجر" من حالة ركوده ليفوز بما عرف بـ "تسديدة تايجر" حيث فاز بألقاب البطولات الأربع الكبرى دفعة واحدة ـ وهو إنجاز لم يتحقق أبدا سوى مرة واحدة على يد أسطورة الجولف "بوبي جونز".

بعد ذلك، ومع ذهول الجميع تقريبا، قرر "تايجر" تجديد طريقته في التسديد مرة أخرى، وقال:

*أحب أن أكرر الأفضل مرات عديدة، تلك هي الفكرة برمتها. هذا هو السبب الذي يدفع للتغيير. لقد رأيت أن بإمكاني أن أكون أكثر تناغما وأن أقدم أفضل أداء لي مرة بعد مرة... لطالما خاطرت لأكون أفضل من ذي قبل، وهذا من بين الأشياء التي أوصلتني لما وصلت إليه.*

رغم أن الحكم لم يصدر بعد بشأن الإصلاح الكبير الثاني لـ "تايجر وودز"، فإنه يعد بحق نموذجا عظيما للتحسين الدائم. وقد أشارت مجلة جولف دايجست إلى رغبة "تايجر" التي لا تهدأ في التحسن بعبارة: "شعار "تايجر": أنا أتحسن إذن أنا موجود". ووفقًا لما أوردته مجلة *التايم*:

*أكثر ما يلفت الانتباه في "وودز" هو اندفاعه الذي لا يكل نحو ما يسميه اليابانيون كازين، أو التحسين المستمر. مهندسو شركة تويوتا يواصلون الضغط على خط التجميع حتى يتعطل. فيبحثون عن العطل ويصلحونه ويعاودون الضغط مرة أخرى. هذا هو التحسين المستمر. هذا هو "تايجر".*

لقد أظهر "تايجر وودز" نوعًا من التوجه والتحفيز يعد أساسيًّا للنجاح في هذا الاقتصاد العالمي المنبسط. إذا لم تواصل تحسين مهاراتك، فستصبح سريعًا خارج السياق. وحين تصبح خارج السياق، تفقد المصداقية. وبدون المصداقية، لن تحافظ على الثقة – وهو ما سيؤثر بشدة على السرعة والتكلفة.

وهناك أمر ينبغي الانتباه له فيما يتعلق بالمهارات وهو ما يطلق عليه الكاتب "جيم كولينز" اسم "لعنة الكفاءة"، وهي أن نصبح في مرحلة ما مجيدين لعمل لسنا موهوبين فيه ولا محبين له. وكما يقول أبي كثيرا: "مجموعة مهاراتك الحالية قد تناسب مواهبك الفطرية وقد لا تناسبها". علينا أن نتأكد أن المهارات التي ننميها لا تعمل على تقييدنا أو إعاقتنا. ففي النهاية، تمنح المواهب أثرًا أعمق من المهارات.

> المعرفة KNOWLEDGE: ما المستوى الحالي لمعرفتي في مجال عملي الخاص؟ ما الذي أفعله لأبقى على تحديث بما يستجد من أمور؟ ما مجالات المعرفة الأخرى التي أسعى فيها؟

*أنا لا أزال أتعلم. هذه علامة مهمة للقائد الجيد... أن تعلم أنك لا تعلم كل شيء ولن تعلم كل شيء أبدا.*

ـ آن مولوكي، الرئيس والرئيس التنفيذي لشركة زيروكس

لن أنسى أبدا ما قاله أحد المديرين التنفيذيين عن خطر الاستثمار في مبادرة تدريب مركزة بشركته. سألني شخص ما: "ماذا لو دربناهم جميعا، ثم رحلوا؟" فرد هو عليه وقال: "ماذا لو لم ندربهم وبقوا جميعا؟".

المؤكد أن زيادة المعلومات أمر حيوي في الاقتصاد العالمي اليوم؛ حيث يتضاعف مورد العالم من المعلومات كل سنتين أو سنتين ونصف سنة. ومن بين وسائل تسريع معدل التعلم، على المستويين الفردي والمؤسسي، هو أن تعلم بنية تعليم غيرك ما تتعلمه. وكما يقول "بيتر دراكر": "عمال المعرفة وعمال الخدمة يتعلمون أكثر حين يدرسون الآخرين" حين يتيح القادة فرصًا وعمليات يمكن فيها للناس تدريس ما يتعلمونه من الآخرين في المؤسسة، يزداد حجم التعلم الفردي والمؤسسي على نحو كبير وكذلك يزداد معدل نقل المعرفة. كما أن الإرشاد، والتوجيه الفني، وغيرهما من عمليات التدريب يمكن أن تيسر عملية التعلم هذه، وتدريسك ما تتعلمه يصبح منهج حياة جديدًا للعديد من الأفراد الذين جربوا قوة هذه العملية.

هذه النقطة تبدو جلية تمامًا في القصة التي يحكيها "ماريون دي. هانكس" عن امرأة غامضة في لندن. بعد حضورها محاضرة لعالم الطبيعيات البارز دكتور "لويس أجاسيز"، اشتكت المرأة من أنها لم تحظ أبدا بفرصة تعلم. وفي رده عليها، سألها عن العمل الذي تقوم به، فأجابت بأنها ساعدت أختها في إدارة نزل صغير في تقشير البطاطس وبشر البصل.

قال لها: "سيدتي، أين تجلسين أثناء قيامك بهذا العمل المثير والمنزلي في الوقت نفسه؟".

"على آخر درجة من سلالم المطبخ".

"على أي شيء تستند قدماك؟".

"على قالب طوب مزجج".

"ما هو قالب الطوب المزجج؟".

"لا أعرف سيدي".

فقال: "كم بقيت على هذا الوضع؟".

"خمسة عشر عامًا".

فقال لها الدكتور "أجاسيز": "مدام، هذه بطاقتي الشخصية، هلا تفضلت بالكتابة لي عن طبيعة الطوب المزجج؟".

أخذت المرأة الأمر على محمل الجد، وبحثت عن الكلمة في القاموس وقرأت مقالا في إحدى الموسوعات واكتشفت أن الطوب المزجج هو عبارة عن صلصال مزجج وسيلكات الألومنيوم. لم تعرف ما معنى هذا وواصلت البحث. ذهبت إلى المتاحف. ودرست الجيولوجيا. وذهبت إلى مصنع طوب وتعرفت على ما يزيد على ١٢٠ نوعًا من الطوب والبلاط. ثم كتبت مقالاً من ٣٦ صفحة عن الطوب المزجج، وأرسلته إلى الدكتور "أجاسيز".

فكتب إليها وهو يعرض دفع ٢٥٠ دولارًا إذا سمحت بنشر هذا المقال. ثم سألها: "ما الذي كان تحت هذا الطوب؟".

فردت: "النمل".

فقال لها: "أخبريني عن النمل".

فبدأت بالبحث في النمل على نحو متعمق، وبعد بحثها كتبت ٣٦٠ صفحة عن الموضوع وأرسلته إلى الدكتور "أجاسيز". ونشره لها في كتاب، وبعوائدها من الكتاب استطاعت السفر إلى أماكن كانت دائمًا ترغب في رؤيتها.

في تعليقه على تلك التجربة، يسأل "هانكس":

*الآن وبعد أن سمعت القصة، ألا تشعر بأن كلًا منا يجلس وعند قدميه قطع من الصلصال المزجج وسيلكات الألومنيوم - وتحته نمل؟ يجيب اللورد "تشيسترتون" فيقول: "ليست هناك أشياء غير مهمة، هناك فقط أشخاص غير مهتمين".*

**الأسلوب STYLE: ما مدى فاعلية أسلوبي في تناول المشكلات والفرص والتعامل مع الآخرين؟ هل ييسر أسلوبي الإنجاز أم يقف حائلاً أمام إنجاز ما ينبغي عمله؟ ما الذي يمكنني فعله لتحسين الطريقة التي تتناول الأشياء والأعمال؟**

*القادة على أوجه عدة، وأساليب عدة وصفات متنوعة. هناك قادة هادئون وقادة يمكن للمرء أن يسمع صوتهم من مسافة أيام. بعضهم يجد القوة في الفصاحة، وبعضهم يجدها في الحكم، وبعضهم يجدها في الشجاعة.*

— جون جاردنر، مؤلف كتابي *EXCELLENCE* و *SELF-RENEWAL*

فـي أوج ثـورة الإنترنت بنهايـة التسعينيات من القرن العشريـن، قامت "كانديس كاربينتر"، المؤسسة المشاركة، ورئيسة مجلس الإدارة، والمدير التنفيذي لشركة "آي فيلدج" - قامت بتطبيق نموذج لما أسمته "التوجه الراديكالي" - وهو منهج جاد غير هـازل للتدريس وتدريـب الموظفين. ووفقًا لمقال لها في مجلـة "فاست كومباني" في ذلـك الوقت، أرادت "كاربينتر" أن تشابه بينها هي وشريكة أعمالها "نانسي إيفانز"، وبيـن "مشرفي التدريب الذين يبـدون كأنهم يديرون معسكرًا حربيًـا لتخريج القادة الصغار".

*كل بضعـة أشهـر، تختـار "كاربينتر" و"إيفانز" نجمـا صاعدا جديدا ليتـم تدريبه. فيعقدان مناسبـات غداء، واجتماعات خاصة، واتصـالات هاتفية طارئة وفي أوقات متأخرة. الأهم من هـذا أنهما يمدانه بتغذية راجعة - مباشرة، دائمـة، صريحة للغاية: "إن الناس لن يتطوروا إن بقيت لينًا معهم".*

ربمـا يعـد النقيض التام لهذا فـي عالم القيادة يتمثـل في "جون مـاكاي"، المؤسس والرئيس التنفيذي لشركة "هول فـودز" (والتي تقدمت، مصادفة، على وول-مارت - أكبـر سلاسـل البقالة في الولايات المتحدة - سواء في نمـو المبيعات العام أو مقارنة بالمتاجر الأخرى على مدى أربع سنوات متتالية).

وفقـا لمجلة *فاست كمبانـي*، يرتدي "ماكاي" السراويـل القصيرة وأحذية السفر وهـو في العمـل، وينهي كل اجتماع عمل بجملة "تقديـرات" أو تعبيرات لطيفة يوجهها للحضـور، ويحدد على الملأ أجور الموظفين، ويتخذ قـرارات بالأغلبية (بما في ذلك القرارات المتعلقة بالتعيينات الجديدة)، ونادرًا ما كان يتجاوز قرارات الأغلبية.

*" جـون مـاكاي" لا يفوضـ أحدا مطلقًا، الحقيقة أنـه قد يبدو غير واثق مـن أمر شركته. حين سألـوه كيـف يمكن لـ ١٤٠ موظفًا متخصصًـا في المحاسبة أن يعملوا كفريـق واحد... بدا مثل عالم إنسانيات تلقى للتو سؤالا عظيما من أحد طلابه.*

*لقـد قال: "هذه ليست مشكلـة. إن فريقا بهذا الحجم الكبير قد يربك مبدأ التشغيل الرئيسي. لكن دعني أقل لك، إنني ليست لديَّ أدنى فكرة حول الطريقة التي قاموا بها بحل تلك المشكلة. هـذه لم تعد مهمتي. لكن لك أن تدعهم واسألهم. وأنا أؤكد لك أنهم قد وجدوا حلا. والفضول يملؤني لأعرف ما الحل الذي وصلوا له".*

مـن الواضح أن لدى "كانديس كاربينتر" و"جون مـاكاي" أسلوبين مختلفين بالكلية، لكن كلا الأسلوبين له تأثير هائل في خلق المصداقية والثقة.

من المؤكد أن هناك عدة أساليب مختلفة فعالة. ويتمثل التحدي في المطابقة بين الأسلوب وأعلى درجة فاعلية بالنسبة للمهمة. وتبرز المشكلات حين يعرقل الأسلوب العمل ويخلق قلة الثقة. مثلًا، منذ عدة سنوات، استولى "آل دانلاب" - الذي يسميه البعض "آل المنشار" ويسمي هو نفسه "رامبو في الأغلال" - على الاهتمام في "وول ستريت" من خلال طريقة "اقطع واحرق" و"دمر البناء، احرق نصف الشركة". وفي حين كان الرجل بطلًا لوقت ما في وول ستريت، فإنه أبدا لم يكن بطلًا مع الناس. "أسلوبه" - الذي يحقق النتائج في المدى القصير على نحو يدمر الثقة - دمر كذلك الاستمرارية والروح المعنوية على المدى البعيد.

## ضبط مجموعة القدرات مع المهام

غاية الأمر هنا هي تطوير تلك القدرات الخمس لتناسب المهام الموكلة لنا - حتى نوجد أفضل اتساق ممكن بين مواهبنا الطبيعية، وشغفنا، ومهاراتنا، ومعارفنا، وأسلوبنا وبين فرصة الفوز، والإسهام، وإحداث الفارق.

وفقًا للبحث الذي أجرته مؤسسة "جالوب"، فإن نسبة لا تتجاوز ٢٠٪ من الذين تم استطلاع آرائهم من العاملين في المؤسسات الكبرى هم من يشعرون بأن مميزاتهم الشخصية تستغل في العمل كل يوم. بمعنى أن ثمانية موظفين من بين كل عشرة يشعرون بأنهم غير موظفين في المكان الصحيح.

في كتابه *Good to Great*، يتحدث "جيم كولينز" عن أهمية مبدأ "انتقاء الأشخاص المناسبين للحافلة" بالنسبة للشركات الناجحة وكذلك أهمية "وضع الأشخاص المناسبين في المقاعد المناسبة" في الحافلة. باعتبارك القائد، فإنك بحاجة لأشخاص أكفاء في مؤسستك، لكنك أيضًا بحاجة إلى خلق التوافق الصحيح بين قدرات الناس الخاصة والوظيفة التي تطلب منهم التصدي لها.

رويدا رويدا، تصبح المؤسسات أكثر إدراكًا لتأثير "مبدأ بيتر". فتنخرط الشركات الواعية في ممارسات مثل نماذج الكفاءة، والتدريب، والإرشاد، والتوجيه للمساعدة في ضمان أن يكون من يرقى من الموظفين حائزا على القدرات التي سوف تساعد على تحقيق المصداقية التي تحتاج إليها الشركة للنجاح.

على المستوى الفردي، تكمن المشكلة في أن العديد من الناس غير مدركين لفكرة التحسن المستمر. فترى الواحد منهم يعمل لدى شركة - ربما ظل فيها لعشر سنوات أو خمس عشرة سنة - لكن بدلًا من امتلاك خبرة تقدر بخمس عشرة سنة، فإنه يمتلك

خبـرة سنـة واحدة مكررة خمس عشرة مـرة! إنهم لا يتكيفون مـع التغيرات المطلوبة فـي الاقتصاد العالمي الجديـد. ونتيجة لهذا، فإنهم لا يطـورون مصداقية تلهم بثقة وبفرص أكبر، وغالبًا ما يتجاوزهم الزمن، ويعظم حجم الشركة أو السوق على حجم خبرتهم.

الأمر ذاته ينطبق على المؤسسات التي اعتمدت ببساطة على ما كان لها من نجاح فـي الماضي وتفشل في الاستجابة لحاجـات وتحديات الاقتصاد العالمي الجديد. إذا لم تنخرط المؤسسات في عمليات تحسين مستمر، وفي بعض الأحيان تحسين جذري، فإنهـم يقتربون بأنفسهم من الخروج عـن المسار والتخلف. إنهم يبرزون الحقيقة في كلمـات المؤرخ العظيم "أرنولد تويتبـي": "لا شيء يفشل قدر النجاح". بعبارة أخرى، تظـل الشركات تفعل الأشياء نفسها التي حققت لها النجاح في سوق الأمس، لكن هذه الأشياء لن تقدر على تحقيق النجاح في الاقتصاد العالمي الحاضر.

> *إذا لم تحب التغيير، فإنك سوف تحب التخلف.*
>
> ـ الجنرال "إيريك شينيسكي"، رئيس أركان الجيش الأمريكي

إن الشـركات التي تستثمر في التعلم، والتنمية، وإعادة اكتشاف أنفسها باستمرار لديهـا قصة أخرى. تأمل نموذج نجاح "مايكل ديل" و "كيفين رولينز" في شركة ديل. باعتبارهما قائدي واحدة من أفضل الشركات أداء في العالم، فإن لديهما عملية تغذية راجعـة بنظام الدائرة المتكاملـة. واهتمامهما بهذه التغذية الراجعـة من أجل إعادة اكتشاف نفسيهما ـ حتى لو كانت قاسية ـ كان جزءا كبيرًا من نجاحهما.

وفقـا لمقال في صحيفـة *بيزنس ويك*، عام ٢٠٠٢، تلقى "ديـل" و "رولينز" تغذية راجعة شخصية محبطة:

> *رأى العاملون أن "ديل"، البالغ ٣٨ عاما، رجل فظ ومنفصل عاطفيًا، بينما "رولينز"، البالغ ٥٠ عامًا، رأوه رجلا مستبدا عدائيا. قليلون هم من شعروا بالولاء لقادة الشركة. الأسوأ من ذلك، أن عـدم الرضا كان متفشيا: ففـي مسح جرى خلال الصيـف، عقب أول عملية تسريح جماعي في تاريخ الشركة، اكتشف أن نصف موظفي ديل سوف يتركونها إن واتتهم الفرصة.*

وبـدلًا مـن تجاهل هـذه التغذية الراجعة (وهو مـا كان أمرًا هينا وسلـوكا متوقعا من قادة ناجحين على هذا المستوى)، فإنهما قاما بخطوات تصحيحية فورية. تقابل "ديل" مع كبار

المديرين، وانتقد مثالبه كقائد، وألزم نفسه بعمل تواصلات أكثر قربا مع فريقه. إن النقد الذاتي الذي أجراه "ديل" سجل بالفيديو وعرض على جميع مديري الشركة، وقام "ديل" و "رولينز" بجهود جادة للتحسين. استخدم "ديل" داعمًا مكتبيًّا - جرافة بلاستيكية - لكي يذكر نفسه بـألا يشق طريقه عبر الأفكار دون أن يشرك أحدًا معـه، واستخدم "رولينز" دمية "كيريوس جورج" حتى تذكره بالاستماع للآخرين قبل اتخاذ القرارات.

بحلـول عـام ٢٠٠٥، صنفت الشركة على أنها أكثر شـركات أمريكا تمتعًا بإعجاب الناسـ واحتلت الترتيب الثالث فـي حجم الإعجاب بين شركات العالم حسب تصنيف مجلة فورتشن. وتواصل بيزنس ويك قولها:

*مـا سـر ديل؟ لقد ترسخ في قلبـه اعتقاد بأن الوضع الحالي لا يكون كافيًـا أبدا، حتى لو تطلب الأمـر تغييرات مؤلمة لصاحب الشهرة والصيت. حين يتحقق النجاح، يحتفي به لخمس ثوان، ثـم ينعي لخمس ساعات على ما كان ينبغي فعله علـى نحو أفضل. يقول " مايكل ديل": " احتفل لثوان، ثم تابع مسيرتك".*

إن منهج وعادة التحسين المستمر هما أحد عوامل التمييز الكبرى بين الشركات التي ظلت مهمة وناجحة وتلك التي تساقطت على الطريق في اقتصاد العصر العالمي.

> *الشركة الراضية بوضعها هي شركة ميتة؛ حيث إن النجاح اليوم يتطلب خفة واندفاعًا نحو حالة دائمة من إعادة النظر، والتنشيط، ورد الفعل، والتجديد.*
>
> — بيل جيتس، رئيس شركة مايكروسوفت

## كيف تزيد من حجم إمكاناتك؟

خلال العمل مع العملاء، وانتني بعض الأفكار الممتازة لتحسين مستوى المصداقية من خلال زيادة الإمكانات، لكن المحسنات الثلاثة التي تحدث الفارق الأعظم هي التالية:

### ١. ساير مواطن قوتك (وهدفك)

الفكرة هنا ببساطة هي أن تحدد نقاط قوتك (سواء كانت مواهب، أو توجهات، أو مهارات، أو معارف، أو أسلوبًا)، ثم التركيز بعدها على الانخراط فيما يميزك، وتطويره وتنميته.

إن "بيتر دراكر" يشجع القادة على "تغذية الفرص وتجويع المشكلات". في المسار ذاته، أرى أننا بحاجة إلى "تغذية مواطن القوة وتجويع مواضع الضعف". ليس معنى هذا أن نتجاهل ضعفنا؛ لكننا نجعل هذا الضعف غير ذي بال بالعمل الفعال مع الآخرين حتى نعوض هذا الضعف من خلال قوتهم ويعوضون هم ضعفهم من خلال قوتنا. وهذا يضمن وجود كل شخص على المقعد المناسب من الحافلة.

أحد الأمثلة المميزة على مجاراة مواطن القوة تتمثل في الرياضي المذهل "مايكل جوردان". في مرحلة ما، قرر اعتزال مشوار ناجح جدًّا في احتراف كرة السلة ليلعب البيسبول، وهي رياضة طالما أحبها وأراد أن يثبت قدرته على ممارستها بمستوى عال، لكنه مع انتقاله من كرة السلة إلى البيسبول، تحول من "الأفضل في العالم" إلى "المستوى العادي". ولذا قرر "جوردان" العودة إلى كرة السلة، حيث فاز بثلاث بطولات أضافها إلى ثلاث أخرى سبق له الفوز بها. لقد ساير قوته. ونتيجة لهذا، لم يحقق تاريخًا مهنيًّا ناجحًا وممتعًا فحسب، بل كان قادرًا كذلك على تقديم مساهمة أكثر تفردًا وقيمة في مجال كرة السلة وعالم الرياضة بشكل عام.

ولذكر مثال على هذا من عالم الأعمال، فقد عرفت يومًا ما رجل مبيعات ادعى أنه "مايكل جوردان" المبيعات. كان رائعًا - مذهلًا في البيع ورائعًا مع العملاء. كان بالفعل نموذجيًّا؛ لكن هذا الرجل لم يكن يريد أن يبقى رجل مبيعات؛ لقد أراد أن يصبح مديرا تنفيذيًّا. وفي النهاية أقنعني بمنحه محاولة - رغم أنه قد سبق له الشيء ذاته في شركتين قبل ذلك وفشل. كان عاديا على أفضل تقدير - كان مثل "مايكل جوردان" وهو يلعب البيسبول - وعرض عليه العودة إلى المبيعات؛ لكنه لم يرد العودة. كان هذا الرجل بالنسبة لي مثالاً قويًّا على الخسارة الشخصية والمؤسسية التي تقع حين يتجاهل الناس مواطن قوتهم.

من المهم أن تدرك أن ثمة أوقاتًا تكون فيها أهمية سعيك مع أي من مواطن القوة الشخصية أقل درجة من نوع آخر من القوة - قوة الهدف. قد يكون هناك دافع داخلي أو هدف تشعر بأنك منجذب للسعي وراءه. وربما لا نكون قد طورنا مواطن القوة التي نحتاج إليها لفعل هذا.

في حياتي الخاصة، وجدت رضا تاما في السعي وراء التعلم والفرص من أجل العمل والمساهمة في المجالات التي أشعر بأنني أملك فيها قدرات طبيعية. لكني كذلك شعرت بحالة من الحماسة والسعادة في الاستجابة لنداء داخلي دفعني في بعض الأحيان لنواح غير مطورة لدي، مجبرا إياي - أحيانًا على غير ارتياح مني - لاكتشاف مواطن قوة جديدة أو بناء مهارات جديدة يمكنني بها مواجهة المهمة المطروحة.

## ٢. لا تتخلف عن الركب

اسنوات، بقي الناس يقدرون قيمة الشهادة الجامعية، لكن النجاح في اقتصاد هذه الأيام، يتطلب الحصول على آلاف الشهادات. بعبارة أخرى، أنت بحاجة للانخراط في عملية تعلم لا تنقطع مدى الحياة. فإن الشهادة الجامعية قد تعلمك كيفية القراءة والكتابة والتفكير والاستماع لصوت العقل، ولكن هدفها الأساسي هو أن تبقيك على حالة مستمرة من التعلم.

أعرف رجلا مذهلا بقي لسنوات طويلة يحافظ على الاستيقاظ في ساعة مبكرة جدا للقراءة مدة ساعتين. كان هدفه هو تعلم كل ما يمكنه عن السلوك المؤسسي وتنمية السلوك البشري، والإدارة، والقيادة، وقد فعل. لقد راقبته وهو يتطور ليصبح غاية في الكفاءة. في كل مرة كان يتولى فيها مسئولية أكبر، كان يرفع حجم كفاءته لمستوى الترقية التي تلقاها - وهو ما أسميه "مبدأ بيتر العكسي" حال التطبيق.

بالعودة لمثال ديل/رولينز، ربما كان من السهل، بل والمبرر، بالنسبة لـ "مايكل ديل" و"كيفين رولينز" أن يتجاهلا التعذية الراجعة التي تلقياها. ففي النهاية، هما بالفعل ناجحان جدًا كقادة. لكنهما على العكس من ذلك اندفعا نحو عملية تحسين هائلة. لم ينجم عن هذا زيادة فحسب في مصداقيتهما المرتفعة أصلا، بل مكنتهما عملية التحسين من زيادة الثقة وتحسين النتائج.

> *إنني دائما أتعلم وأعمل في هامش جهلي.*
>
> ـــ هارفي جولب، رئيس شركة "كامبل سوب" والرئيس التنفيذي السابق لشركة "أمريكان إكسبريس"

## ٣. اعرف وجهتك

في حوار لي دار مؤخرًا مع المخطط وخبير التسويق "جاك تروت"، سألته عما يمثل - من وجهة نظره - مفتاح القيادة الرئيسية. ولن أنسى أبدًا إجابته البسيطة المؤثرة على سؤالي: "في نهاية اليوم، يتبع الناس مَن يعرفون إلى أين يتجهون".

> *من المريع أن تنظر خلفك حين تحاول القيادة ثم لا تجد شيئا .*
>
> ــ فرانكلين ديلانو روزفلت

إنني أتذكر قبل سنوات حين قرر أبي ترك عمله بالتدريس في الجامعة لكي يؤسس شركة خاصة في التدريب والاستشارة وكان في سن الخمسين. كثير من أصدقائه اعتبروه مجنونًا لفعله هذا ونصحوه بالتراجع. لقد كان يحظى بحياة طيبة في الجامعة. كان يقدم إسهامه، وكان يستطيع تقديم الاستشارات في كل اتجاه؛ لكن أبي كان يملك رؤية واضحة مختلفة للوجهة التي يود الذهاب إليها – رؤية بمساهمة من نوع مختلف رأى أنه لن يستطيع تحقيقها إلا من خلال امتلاك مؤسسة خاصة به. ومن ثم فقد أقدم على تلك الخطوة...وتبعه آخرون. ومعا، كونوا بالنهاية مركز كوفي للقيادة – وبعدها فرانكلين كوفي – لتكون واحدة من أكبر شركات تنمية القيادة في العالم وأكثرها تأثيرا.

كونك تعرف إلى أين تذهب وتمتلك القدرات التي تمكنك من الوصول فتلك وسيلة أخرى لإظهار الكفاءة. وتوافق الكفاءة مع الشخصية، يخلق قادة جديرين بالثقة يتبعهم الآخرون – ليس لأنهم مجبرون، ولكن لأنهم يكونون منجذبين لفعل هذا.

> *إن الذين تقودهم يريدون أن يعرفوا إلى أين تذهب.*
>
> ــ كريستوفر جالفين، الرئيس والمدير التنفيذي لشركة موتورولا

## قدرات الثقة

كما ذكرت آنفًا، رغم أن الشخصية ثابتة، فإن الكفاءة – على الأقل معظم الكفاءة – متغيرة وظرفية. إنها تعتمد على ما تتطلبه الظروف.

ولكن هناك بعض جوانب الكفاءة التي تعد أساسية في كل المواقف، وما أطلق عليه "قدرات الثقة" يأتي على رأس القائمة، وهذه القدرات هي ببساطة موضوع الكتاب الرئيسي – قدرتك على بناء الثقة وتنميتها وتوسيع نطاقها واستعادتها. وسوف أذهب بعيدًا للقول بأن قدراتك الفنية قد تتأثر بشكل كبير – وربما تصبح في بعض الأحيان

..بمة القيمة - في العلاقة المباشرة مع قدرات الثقة. وبسبب هذا، أريد مرة أخرى ..أكيد على أنها ليست فقط أساسية للنجاح الشخصي، بل إنها المفتاح الأساسي ..ناءة القيادة في الاقتصاد العالمي الجديد.

وحتى مع اعترافنا بأهمية القدرات الفنية فيما يتعلق بالثقة، فإنني مقتنع بأن الشيء الأكثر أهمية في هذا الفصل هو الخروج بإدراك الأهمية القصوى لقدرات الثقة. وللتمكن من هذه القدرات بشكل أفضل، عليك مرة أخرى باستعراض مجموعة TASKS - المواهب، التوجه، المهارات، المعرفة، الأسلوب - وتقدير ما يمكنك عمله من أجل إحداث أكبر قدر من التحسين في قدرات الثقة لديك. وعليك أن تسأل نفسك في هذا التقييم عما يلي:

- إلى أية درجة أتمتع بدرجة من الموهبة الطبيعية في مجال قدرات الثقة؟
- هل يمكن لأشياء مثل النزاهة والنية الحسنة أن تتأتى لي بشكل طبيعي؟
- هل أسعى بطبيعة الحال لتحقيق المنفعة المتبادلة؟ هل أعرف وأقوم بشكل غريزي بالأشياء التي تلهم الثقة؟
- ما توجهاتي في هذا المجال؟ هل أدرك وأحترم الحاجة للثقة؟ هل أعالج القضايا وأحاول العمل بأساليب تبني الثقة؟
- هل لديَّ مهارات بناء الثقة؟ هل أتعامل مع الآخرين بطرق تبني الثقة؟
- ما المعارف والإدراكات التي لديَّ بشأن بناء الثقة، وتنميتها، وتوسعة نطاقها، واستعادتها؟
- هل أسلوبي في العمل والتواصل يوحي بالثقة؟ هل يمد أسلوبي بساط الثقة نحو الآخرين؟

إنني أرى أن أفضل محسن لتحسين قدرات الثقة هو أن تغوص في محتويات هذا الكتاب، فعندما تتعلم كيف تبني الثقة وتطورها وتوسع نطاقها وتستردها بمسار يمتد من الداخل نحو الخارج، سوف تذهل من المصداقية التي تمنحك إياها، والثقة التي ستشعر بها، والنتائج التي سوف تحصل عليها في جميع نواحي حياتك.

# الأساس الرابع - النتائج

## ما سجل إنجازاتك؟

*إنك لا تستطيع خلق ثقافة تتمتع بالثقة العالية إذا لم يؤد الناس.*

*ـ كريج ويثراب، المدير التنفيذي السابق، شركة بيبسيكو*

في ديسمبر من عام ١٩٩٤، طُلب مني العمل مديرًا تنفيذيًا لمركز "كوفي للقيادة". خلال الأسبوع الأول، كان لي اجتماع عاصف مع البنك. والخبر السار هو أن الشركة كانت تبني قيمتها لدى العملاء بشكل جيد، كما كان يظهر من خلال مؤشرات نمونا. ولكن السيئ في الأمر أننا لم نكن قد حددنا بعد نموذجنا المتبع في الأعمال، كما ظهر من نقص الأرباح والسيولة.

ورغم الرصيد الفكري الهائل، وبعض الأشخاص الرائعين، والنمو المذهل، فإن الشركة كانت في ضائقة رهيبة. فقد مررنا بأحد عشر عاما من نقص التدفقات المالية. ولم يكن لدينا رأس مال خارجي، وكنا نجني أرباحًا ضئيلة، ولا يوجد أي رصيد لنا في البنك. كنا نستخدم جميع حساباتنا القابلة للصرف وكانت خطوطنا الائتمانية قد تجاوزت أسقفها. كان معدل إجمالي الالتزامات المالية في مقابل العائد الصافي الملموس يساوي ٢٢٣ إلى ١. لقد كنا بالأساس نتمو بأنفسنا خارج إطار العمل التجاري، وبدأت ثقة البنك فينا تتهاوى عمليًا. وطُلب منا الوفاء بالضمانات الشخصية، وقالوا إنهم في عملية اتخاذ قرار ببقاء التمويل من عدمه.

ولحسن حظنا وحظ عملائنا، فإنهم لم يفعلوا.

في غضون عامين ونصف من هذا اللقاء، أسسنا نموذج أعمال دائمًا مكننا من زيادة قيمة شركتنا من ٢،٤ مليون دولار إلى ١٦٠ مليون دولار. وزدنا الأرباح بنسبة ١٢٠٠ بالمائة. وقللنا المستحقات اليومية من ٨٧ إلى ٤٨. وزدنا من معدل الالتزامات المالية إلى الناتج لتتغير النسبة من ٢٢٣ إلى ١ لتكون ٢ إلى ١. ولم نكتف بنسبة النمو المالية؛ بل أصبحنا قادرين على تحقيق الربح العالي.

من بين أكثر ما يلفت الانتباه في كل هذه التجربة هو رؤية أثر هذه النتائج على علاقتنا مع المصارف التي نتعامل معها. مع رؤيتهم لنا ونحن نجتاز مرحلة بعد أخرى خلال مدة السنتين والنصف - إنتاجًا، وتحطيمًا للأرقام، وزيادة في الأرباح، وزيادة في السيولة المالية وفق ما التزمنا به - أمكننا أن نرى حجم ثقتهم فينا يزداد. لقد بدأوا يرون فينا مخاطرة محمودة. وقد زادوا بقدر كبير من حجم خطنا الائتماني - مرات عديدة. فقد أرادوا أن يمنحونا فرصة أكبر للأعمال.

ما الذي جعلهم يرغبون في بسط مزيد من الثقة نحونا؟ إنها النتائج!

## النتائج مهمة!

إن النتائج مهمة! إنها مهمة لمصداقيتك. وهي مهمة لقدرتك على بناء الثقة والاحتفاظ بها مع الآخرين. وعلى حد قول "جاك ويلش"، فإن امتلاك النتائج مثل امتلاك "فواتير الأداء" على الطاولة. إنها تمنحك نفوذًا، وتجعلك في صف المنتج، وصاحب الأداء. بدون النتائج، لن يكون لديك ببساطة هذا النوع من النفوذ.

عودة مرة أخرى لمثال الشجرة المجازي، النتائج في الشجرة هي الثمار - الهدف النهائي الملموس الذي يمكن قياسه والمنتج المرجو من الجذور، والجذع، والفروع. فإن امتلاك الأسس الثلاثة الأخرى دون النتائج هو مثل امتلاك شجرة عقيمة. لن تأتي بمصداقية، مهما كانت قوة أسسها الثلاثة الأخرى، ولن توحي بالثقة لأن الشجرة لا تنتج ما يفترض بها أن تنتجه.

لنعد مرة أخرى لمثال بناء مصداقية الشاهد الخبير في المحكمة. ربما يبدو الشاهد صادقًا ولا يحمل أجندة خفية ويتمتع بالعديد من أوراق الاعتماد. لكنه لو لم يتمتع بسجل إنجاز لافت - تاريخ قوي من النتائج - فسوف تصبح مصداقيته محل تساؤل ويخصم هذا كثيرًا من شهادته.

باختصار، بدون نتائج، لن تحظى بمصداقية. ويصف هذا قول رعاة تكساس القدامى: "إنني أرى قبعات (رعاة) ولا أرى أي بقر" أو عبارة سباقات كاليفورنيا

"إنني أرى استعراضًا ولا أرى انطلاقًا". فالناس لا تثق بك لأنك لا تتم العمل. ولا مجال للاختباء هنا ـ سواء قدمت إنتاجا أم لم تقدم. لن تكون هناك أعذار. ربما يكون لديك أسبابك المقنعة. لكن بنهاية اليوم، لو لم تتوافر النتائج، لن تتوافر المصداقية ولا الثقة. الأمر على هذا النحو من البساطة؛ وبهذا القدر من القسوة.

على الجانب الآخر، إذا حققت النتائج لكنك انتهكت أحد الأسس الثلاثة الأخرى ـ لنفرض أنك حققت الأرقام مخترقا أسس النزاهة، أو جعلت إنتاجك على حساب خسارة الآخرين ـ فإن إنتاجك هذا لن يدوم، ولن تكون الثمرة طيبة. سيكون طعمها سيئا، ورائحتها سيئة. حتى لو بدت جيدة من الخارج، فستكون عطنة من الداخل، ولن تخلق مصداقية وثقة على المدى البعيد. إنك ببساطة لن تحظى بحصاد دائم من الثمار الجيدة إذا كانت النتائج منبتة من جذور الشخصية.

هذه الحال تتسبب في مشكلة كبرى مع المؤسسات اليوم. ما الذي يمكنك فعله مع شخص يحقق نتائج، لكن من خلال طرق تنتهك قيم الشركة؟ إن منهج شركة جنرال إليكتريك، الذي يوضح الدينامية بين "تحقيق النتائج" و "الحفاظ على القيم" هو منهج يميز بين أربعة احتمالات. يقولون إن من السهل أن تعرف ما ينبغي عليك فعله بالنسبة للمجموعة الأولى من الناس، الذين يحققون النتائج ويحافظون على القيم في الوقت ذاته. فيجب الاحتفاظ بهم وترقيتهم. وكذلك الأمر سهل إلى حد كبير في تحديد ما ينبغي فعله مع المجموعة الثانية، وهم من لا يقدمون نتائج ولا يحافظون على القيم. فينبغي التخلص منهم.

لكن المجموعتين المتبقيتين أكثر صعوبة في المعالجة. فمَن يحافظون على القيم لكن دون تحقيق نتائج جيدة غالبًا ما يكون الواجب معهم هو التدريب، أو التوجيه، أو النقل لوظائف أخرى. وإن لم يتحسنوا تصبح الحاجة للتخلص منهم وجيهة. أما أصعب المجموعات الأربع في طريقة التعامل فهم أولئك الذين يقدمون النتائج التي يرغب فيها كل الناس، لكنهم يفعلون هذا على نحو يتجاوز قيم المؤسسة. ووفقا لـ جنرال إليكتريك، فإن مَن بهذه المجموعة ينبغي أن يتعلموا كيف يعملون في إطار قيم الشركة ـ أو أن يتم التخلص منهم، رغم ما يقدمونه من نتائج. فإن الاحتفاظ بهم على الوضع الذي هم عليه لن يكون قصير الأجل فحسب، بل سيكون مدمرًا للمؤسسة ومدمرًا للمصداقية والثقة.

ووفقا لـ "جاك ويلش":

*إن الوضوح بشأن القيم والسلوكيات لن يكون ذا جدوى كبيرة إن لم يكن مدعوما. كي تجعل الشركات من القيم أمرا ذا بال عليها أن تكافئ الأفراد الذين يبرزون تلك القيم وأن "تعاقب"*

*اولئك الذين ينتهكونها. صدقني، هذا يجعل النجاح أمرًا أيسر. وأقول هذا لأننا في كل مرة طلبنا فيها من أحد مديرينا من أصحاب الأداء الرائع بأن يرحل لأنه لم يلتزم بالقيم - ونفعل هذا بشكل علني - كانت المؤسسة تحقق استجابة رائعة لهذا. في استطلاعات رأي سنوية على مدى عشر سنوات، أخبرنا الموظفون بأننا شركة تعيش من خلال قيمها بشكل متزايد. وهذا يجعل الناس أكثر التزاما بأن يعيشوا هم أيضا من خلال تلك القيم. ومع تحسن نتائج الرضا الوظيفي، تحسنت نتائجنا المالية أيضًا.*

لا شك أن النتائج الجيدة سوف تغطي على الكثير من المثالب. إذا كنت صاحب إنتاج وافر مثلا، فإن الإدارة غالبًا ما ستكون أكثر تساهلا في التعامل مع تقارير النفقات التي لم تصل في موعدها. نحن نرى أمثال هذا النهج كثيرا في شركاتنا - وهو ما يخلق معايير مزدوجة في بعض الأحيان والتي تخلق بدورها مناهج مثيرة للتشكك؛ لكن في المدى البعيد، فحتى النتائج الكبيرة لن تعوض نقص النزاهة.

على الجانب الآخر، فإن قوة النزاهة لن تعوض هي الأخرى غياب النتائج. مرة أخرى، كل الأسس الأربعة ضرورية للمصداقية الشخصية والمؤسسية، وهي الأساس لخلق الثقة.

ونحن نتجهز لدراسة هذا الأساس الرابع، يجدر بنا طرح الأسئلة التالية:

- أي شكل من النتائج أقدم الآن؟ هل تزيد هذه النتائج أو تمحو مصداقيتي الشخصية؟
- لو أنني أعين الآن شخصا ما، إلى أي مدى سيكون أثر سجله العملي وأدائه الحالي على اتخاذ قرار التعيين؟
- ما مدى جودة سجل إنجازي؟ إلى أي مدى قد يقدم أحدهم على توظيفي على أساسه؟
- إلى أي حد تؤثر مهارتي في تحديد النتائج المرجوة والتنفيذ الفعال من أجل تحقيق تلك النتائج؟ هل يوحي أدائي بالثقة؟

## النتائج - في الماضي، والحاضر، والمستقبل

سبق لي أن عملت لفترة وجيزة في وول ستريت وكنت مديرا في شركة عامة، وكان واضحا بالنسبة لي أن ثمة مؤشرات ثلاثة أساسية يستخدمها الناس لتقييم النتائج. أحدها الأداء في الماضي - سِجِل إنجازاتك، سمعتك، ما قمت بعمله، والنتائج التي

حققتهـا. والثاني هو الأداء الحالي ـ كيف هو آداؤك الآن. والثالث هو الأداء المتوقع ـ ما يظنه الناس بشأن ما قد يكون عليه أداؤك مستقبلًا.

إنـك ترى هذه الأبعـاد الثلاثة تلعـب دورًا أساسيًّـا عندما تقوم كيانـات خارجية بتقييـم الشركة. فيطالعون المكاسـب التاريخية (الأداء السابـق). وقد يضيفون إلى هـذا ويخرجون بقيمة جديدة، أو ربما ينظـرون لنتائج وبيانات الوضع الحالي (الأداء فـي الحاضر)، وقـد يضيفون إلى هذا ويخرجـون بقيمة جديـدة. أو (كما هي الحال فـي وول ستريت) قـد يأخـذون النتائـج المتوقعـة، والمنتظـرة (الأداء المستقبلي) ثـم يخصمـون منها عودة إلـى القيمة الحاليـة. كل أبعاد النتائج الثـلاث ـ الماضي، والحاضر، والمستقبل ـ تعتبر مهمة في تقدير قيمة الشركة.

كذلـك تلعب هذه الأبعاد دورًا كبيـرًا معنا جميعًا كأفـراد. فمصداقيتنا لا تتحقق فقـط من خلال سجل أدائنا في الماضـي، بل كذلك من خلال درجة ثقة الآخرين من تحقيقنا للنتائج مستقبلا.

ذات مـرة كنـت أعمل مـع شخص يتمتـع بالصـدق، والنية الحسنـة، والموهبة الرائعـة، لكنه فـي حياته لم تبد لديه قدرة على تحقيق أي شيء. كنا جزءًا من فريق يعمـل بنظام من خلال تولـي القيادة دوريًّا. وعندما كانت هنـاك فرصة كبيرة تلوح فـي الأفق ويكون الدور على هذا الشخص ليتولـى أمرها، كنت أتردد ـ ويتردد باقي الأعضـاء فـي الحقيقة ـ لمنح الفرصة لهذا الشخص الذي لم يحقق نتائج من قبل. ولمـا طابقنـا بين سجله السابـق والمتوقع مستقبـلا، لم نشعر بـأن بالإمكان منحه الثقـة ليتولى أمر الفريق. وبمرور الوقت، وبرغم مواهبه العديدة، قلت أهميته وترك الشركة.

علـى الجانب الآخر، حين يكون لديك شخص أو شركـة تبني سمعتها على تحقيق دائـم للنتائج، فتلك قصة مختلفـة. فكر في صناعة البريد السريع قبل سنوات عديدة حين كان حجم الاعتماد عليها جيدًا، وليس بنسبة ١٠٠٪. لقد خرجت شركة "فيدكس" بشعـار يقول: "عندما يكون التسليم السريع للبريد ضـرورة مطلقة!" إنهم لم يطبقوا الشعـار فحسب بل وفروا خدمـة لدعمه. لقد عملوا، وحققوا النتائـج باستمرار. وكما يقول مؤسس الشركة، "فريدريك سميث": "كنا نظن أننا نبيع خدمة النقل؛ والحقيقة أننـا كنـا نبيع راحة البال". وفي مقابل هـذا الأداء، اكتسبـوا المصداقية...والثقة... والأعمـال. واليـوم، فإن الناس تتوقع مـن شركة "فيدكس" تسليـم البريد في الموعد المضبوط لأنهم *دائمًا* التزموا بذلك ـ في كل مرة.

كثير من الشركات، من أمثال "هارتفورد"، تستخدم سجل الإنجاز السابق لها في بناء الثقة والحصول على أعمال جديدة. حتى المراجع الإعلانية من قبيل "نحن نخدمك منذ خمسين عامًا" أو "نحن نعمل في المجال منذ عام ١٩٢٥" كانت تصمم لتوضيح السجل التاريخي الذي يلهم بالثقة. ومع هذا، فإن من بين أكثر التطورات إثارة في هذا الاقتصاد العالمي المعاصر، هي أن مشاريع الأعمال الجديدة نسبيًّا مثل "جيت بلو" يمكن أن تصنع سجل نجاح سريعًا. مع بدايتها في عام ٢٠٠٠، كانت شركة "جيت بلو" من بين شركات الطيران القليلة التي تمكنت من تحقيق أرباح في فترة الركود الاقتصادي التي أعقبت هجمات الحادي عشر من سبتمبر، وعرفت بخدمتها للعملاء. على نحو مشابه، برزت شركة "جوجل" التي تأسست في ١٩٩٩ بكونها ثالث أقوى علامة تجارية في الولايات المتحدة وفقًا لمسح خاص بأفضل الشركات سمعة والذي أجرته صحيفة *وول ستريت جورنال* في عام ٢٠٠٦. إن الأمثلة من هذا القبيل تؤكد على حقيقة أن النتائج يمكنها أن تبني الثقة بأسرع من تصورنا.

وتجربة أحد منافسي "جيت بلو" - وهي شركة "كونتيننتال إيرلاينز" - تؤكد نقطة أخرى وهي أنه من خلال النتائج يمكنك استعادة الثقة بسرعة أكبر من تصورك. بعد إعلان إفلاسها في عام ١٩٩١، قامت شركة "كونتيننتال إيرلاينز" بتحسين الأداء وتابعت هذا الأداء حتى فازت بالاعتراف بأنها الأفضل في التوقيت والأدنى في نسبة التسليم الخاطئ للأمتعة. كذلك فازت الشركة بجائزة "جيه. دي. باور" في خدمة العملاء متفوقة على شركات الطيران كافة. في عام ٢٠٠٥، صنفت الشركة باعتبارها شركة الطيران الأكثر قبولا في العالم من قبل مجلة *فورتشن*.

باختصار، سواء كنت تتصدى لاستعادة الثقة أو تحاول بناءها من الأساس، فإن النتائج هي التي ستبدد الشكوك.

إن تأثير النتائج على حجم الثقة يتجلى في كل أبعاد الحياة. لي صديق كان خارجًا في رحلة لعدة أيام وخطط لترك البيت تحت رعاية ابنته المراهقة وأصدقائها. قال لي إنه شعر بارتياح شديد لفعله هذا، لكنه أفضى لي بأنه لم يفكر أبدًا بأن يفعل الشيء ذاته مع ولده حين كان في سنها. لماذا؟ إن ولده وابنته كانا "جيدين". لكن ابنته كانت تحظى بسجل سابق من النضج والمسئولية؛ لكن ولده لم يكن كذلك. إن درجة الثقة التي كانت لدى الرجل في كل من طفليه - ومن ثم درجة الثقة التي كان مستعدا لوضعها فيهما - كانت مناظرة بين الأداء السابق والنتائج المتوقعة مستقبلًا.

## "ماذا" و "كيف"

عند تدبر النتائج، عليك دائمًا أن تطرح سؤالين أساسيين: *ما* النتائج التي أقدمها؟ وكيف أحصل على تلك النتائج؟ لكن معظم الناس يطرحون السؤال الأول عن ماهية النتائج. وليست لديهم أدنى فكرة عن كيفية الحصول عليها.

على سبيل المثال، هب أنك طلبت من فريقك تجاوز أرقامه، لكن خلال هذه العملية خلقت منافسة إطاحة بين أعضاء الفريق، ودفعتهم إلى حافة الإنهاك، وحظيت بكامل العائد من أداء فريقك. فما عساه يكون توجه هذا الفريق في المرة القادمة حين تطلب منهم تحطيم الأرقام؟ هل سيكون أمرًا سهلًا – أم صعبًا – أن تحقق ما تريده من نتائج؟

على الجانب الآخر، افترض أنك حققت الأرقام المستهدفة، لكنك فعلت هذا من خلال خلق روح فريق ملؤها الوفرة والتعاون. إنك تساعد أعضاء الفريق على العمل معًا حتى يحقق الجميع النجاح، ودون أن يصل أحدهم حد الإنهاك، ويتشارك الجميع في فخر الإنجاز. فماذا سيكون توجههم في المرة التالية مع التحدي القادم؟ ماذا لو حصلت على ذات النتائج الممتازة – وفي هذه المرة، تكون السرعة والسهولة أكبر بنسبة ٣٠٪ من السابق؟

لهذا يجب أن تطرح على نفسك السؤال التالي: كيف أحصل على النتائج؟ إن الطريقة قد تولد الكثير من العوائق في نتائج المستقبل – أو ربما تذلل الطريق. سيكون من السهل جدًّا تحقيق النتائج في المرة القادمة إذا وثق الناس بك... إذا علموا أنك سوف توزع الغنائم، وستسعى للفائدة المتبادلة، وأنك لن تلقي باللوم عليهم. سوف يرغبون في الانخراط معك، ومنحك المعلومات، ومساعدتك لأنك أصبحت صاحب مصداقية لديهم. إنهم يثقون بأنك ستسعى لتحقيق النتائج بطريقة سوف يستفيدون منها هم وجميع المعنيين بالأمر.

هذا هو السر في الأهمية الشديدة لقدرات الثقة التي ذكرتها في الفصل السابق. وهذا أيضا هو سبب تعريفي للقيادة بأنها تحقيق النتائج بطريقة تبعث على الثقة. إنني مقتنع بأنه فيما يتعلق بالنتائج، فإن كيفية وطريقة التنفيذ مهمة تمامًا مثل النتائج ذاتها، وأنت ترى ذلك متجسدًا على جميع الأصعدة – الفرد، والعلاقات، والفريق، والمؤسسة، والمجتمع.

في هذا الاقتصاد سريع التغير، رأيت الكثير من الشركات التي توجب عليها أن تغير نمط أعمالها، وخفض هيكل تكاليفها، وتسريح موظفين من أجل تحقيق نتائج

، انمـة. بعض الشركات دفـع ضريبة ضخمة في هـذه العملية ـ ليس فقط مع هؤلاء الذين تم تسريحهم، لكن أيضا مع الذين بقوا ورأوا ما حدث لمن تم الاستغناء عنهم.

ورأيـت أيضًا شركات رائعة بنت الثقـة فعليًّا خلال هذه العملية. في أحد النماذج، ،سحـت إحدى الشركات التي كانـت تمر بمرحلة الاضطرار لإجـراء تحولات جذرية ..عبة حتى تبقى مواكبة للتطورات العصرية وقابلة للحياة. بعد تغييرات كبيرة لخفض النفقات، وصلوا لمرحلة وجـدوا عندها أن استعادة حالة التربح ستتطلب خفضًا لقوة العمـل. وفـي هذا الإطـار، كانوا صريحيـن، وشفافيـن، وأمناء مع العامليـن لديهم. ومـن خلال تقديم حوافـز تسريح سخية ومساعـدة في التشغيل، أظهـروا اهتمامهم ،الأشخاص الذيـن سيغادرون الشركـة وهو ما زاد الثقة لديهم ولـدى من سيبقى في الشركـة أيضًا. لقـد أدرك الجميع أنهم يواجهون الحقيقة، لكنهـم عالجوا الأمر على ،حو مهذب يبرز الرعاية والاهتمام بالجميع.

ضـع في اعتبارك دائما أن النتائج لا يمكـن أن تقاس دائمًا بالدولارات والسنتات. والحقيقة أن تجاهل ضريبة أو مكسب الثقة في أي تحليل للقيمة هو انحراف بالنتائج. إن أعظم مكسب قد لا يكون في الإجراء الحالي، لكن في المصداقية والثقة التي تنتج عن هذا الإجراء والتي تمهد الطريق لنتائج أعظم في المستقبل.

## تعريف "النتائج"

فـي وول ستريت، تعلمـت أن النتائج تعني المحصلة النهائيـة وأن العلاقة بين النتائج والمصداقية غالبًا ما تكون قاسية. فلو أن الشركة كانت تحقق نتائج جيدة باستمرار، لكنهـا أخفقـت ولو لربع واحد ـ حتى لو بقدر بسيط ـ فإن النتائج السابقة تصبح كأن لـم تكن، بـل يصبح الأمر على نحـو ما أسوأ مـن السابق لأن الشركـة ينظر لها بهذا الشكل باعتبارها كيانًا لا يمكن توقع سلوكه المستقبلي.

لكـن خـارج وول ستريت، تعلمت حكمة تـرى أننا في بعض الأحيـان ننظر للنتائج علـى نحو مختلف. ويوضـح "روبرت إس. كابلان" و "ديفيد بـي. نورتون" في كتابهما *The Balanced Scorecard*، أن هنـاك العديـد من أصحـاب المصلحة والمقاييس التـي تعمل كمؤشـرات لاستمراريـة النتائج المالية. ومـن بين العناصـر المهمة التي ينبغي وضعها في الاعتبار هو ضريبة أو مكاسب الثقة التي ناقشناها للتو. ليست هناك طريقة للحصول على صورة دقيقة لنتائج أي شيء دون الأخذ في الاعتبار هذا الخصم أو الزيادة.

شيء آخر ينبغي أخذه بالاعتبار. من الممكن أن تفعل كل شيء على نحو صحيح ربما تكون لديك النزاهة، والنية الحسنة، والإمكانات، ويمكنك فعل كل شيء بطريقة سوية للحصول على النتائج الجيدة - ورغم ذلك تظل هناك فرصة لفشل الأعمال، أو هجران شريك الحياة، أو إقدام الأبناء على خيارات سيئة، أو يحصل تسونامي أو إعصار كاترينا فيزيل بيتك عن الأرض وكل ما عملت من أجله. ببساطة، هناك بعض الأمور خارجة عن السيطرة، وهناك أوقات يتوجب عليك فيها أن تعرف النتائج على نحو غير الذي ظننته:

*نعم، تمر مشاريعي بوقت صعب؛ لكن ما الذي اكتشفته؟ ما أوجه قوتي؟ ما القدرة التي ينبغي عليَّ استخدامها في الجهود المستقبلية؟*

*نعم، لقد فشل زواجي. لكن ما النتيجة؟ ما الذي تعلمته؟ هل قمت بأقصى جهدي؟ هل تجاوزت الأزمة دون انتهاك لنزاهتي؟ هل أصبحت شخصًا أفضل، أو أقوى بسبب هذه الأزمة؟ هل أمثل النموذج الذي أود من أطفالي اتباعه؟*

*نعم، لقد قضت الكارثة على منزلي وعملي؛ لكن ما الفرص الجديدة التي سنحت نتيجة لهذا؟ هل هناك طريقة أفضل يمكنني بها استخدام مواهبي وقدراتي لإحداث فارق؟ ما مواضع القوة التي لديَّ لتمكنني من العمل مع الآخرين في إعادة البناء؟*

رغم أن النتائج الظاهرة تبدو سلبية، يمكنك مع هذا تحقيق تقدم في زيادة الثقة الشخصية والثقة بالذات من خلال إدراك وتعريف وتقييم ذاتك على ضوء النتائج التي ليست إيجابية فحسب، بل ربما تكون أكثر أهمية على المدى البعيد.

لقد أتيحت لي فرصة تدريب فريق لكرة قدم بدوري الناشئين لمدة تسع سنوات، ورأيت الأثر على الغلمان الذين يعلمهم آباؤهم ومدربوهم أن الفوز هو النتيجة الوحيدة المقبولة. ومن وجهة نظري، كنت أرى نتائج أخرى - خاصة في هذه السن - ربما تكون أكثر أهمية. ولذا فقد عملت مع الفرق التي دربتها للوصول لقائمة من ستة أهداف:

١. أن نلعب بجد
٢. أن نستمتع
٣. أن نقدم رياضة جيدة
٤. أن نكون أعضاء فريق جيدين
٥. أن نتعلم شيئًا
٦. أن نكسب

...سوف تلاحظ أن "الفوز" جاء كآخر هدف على القائمة. هناك العديد من النتائج الجيدة، العديد من الأشياء التي ينبغي الاحتفال بها، حتى لو فاز الفريق الآخر. وأن هذه النتائج ينبغي الاحتفاء بها، فهي أشياء يستفيد منها أولئك الأطفال خلال حياتهم.

على الجانب الآخر، أنت ترى الزيجات والأسر الذين يبدو كأنهم في خير حال لكنهم ليسوا كذلك. لديك أولاد يحصلون على كل شيء لكنهم في حقيقة الأمر لا يحصلون على تعليم حقيقي. ينبغي أن نحذر من الوقوع في فخ السطحية في تحديد وتقييم النتائج، سواء في حياتنا الخاصة أو حياة الآخرين. وكما يقول بيان الاستثمار المعياري: "الأداء السابق ليس ضمانًا لنتائج المستقبل".

وكما ورد ذات مرة في صحيفة *وول ستريت جورنال*، أن "ديفيد سوكول"، المدير التنفيذي لشركة ميد أميريكان إنرجي (شركة فرعية مملوكة بالكامل لشركة بيركشير هاثاواي) ، كان عليه أن يواجه المدير التنفيذي لشركة بيركشير هاثاواي – وارن بافيت – بأخبار مزعجة للغاية. حيث اتضح أن مؤسسة "إيوا" أرادت أن تخصم ٣٦٠ مليون دولار من مشروع الزنك المتجه جنوبيًا. أعد "سوكول" نفسه للفصل، لكنه لم يعد نفسه لردة فعل "وارن بافيت". لقد قال له: "ديفيد، كلنا يقع في أخطاء. إن لم تكن تقع في أخطاء، فأنت لا تستطيع اتخاذ قرارات. أنا شخصيًا أقع في أخطاء أكثر فداحة". وانتهى اللقاء بعد عشر دقائق لا أكثر.

في الأعمال، والعلاقات، والعائلة، والحياة الشخصية، هناك حكمة في إدراك إمكانية تعلم الآخرين أخطاءهم والنجاح في التغيير. وهناك حكمة أخرى في خلق ثقافة آمنة لحدوث هذا. فإن وجود ثقافة تعلم ونمو تتسم بالشفافية سوف تخلق المصداقية والثقة، حتى لو كانت النتائج اللحظية ليست هي أفضل ما يمكن. إن النتيجة المرجوة الأهم هي النمو، والنمو لا يمكن حدوثه دون مخاطرة. إن الاعتماد كليًا في اتخاذ القرارات ومنح الفرص على الأداء السابق سيحد بشكل كبير من قدرتنا على الإنجاز وتحقيق نتائج عظيمة في المستقبل.

أخيرًا، علينا أن ندرك ونقدر قيمة لعب الدور الداعم في تحقيق النتائج والذي يمكن نسبته بشكل أساسي للآخرين. الحقيقة هي أن النتائج لا تتحقق أبدًا بالاقتصار على عمل فرد أو مؤسسة؛ فهي تمثل جهود كثيرين. يمكنك أن ترى هذا في عالم العلوم؛ حيث تجد أن معظم "الاكتشافات" الجديدة تأتي نتيجة عمل، وربما أخطاء، من سبقوا. وترى هذا جليًا في رياضات مثل كرة السلة؛ حيث لا تسجل الإحصاءات النقاط فحسب بل كذلك ألعاب المساعدة، وفي البيسبول، حيث يتم حساب ألعاب التضحية كما تحسب حركات التسجيل. إن فهم وتقدير أهمية الدور المساعد في

تحقيق الأهداف يساعدنا جميعًا على تقييم إسهاماتنا بشكل أكثر دقة، وكذلك إسهامات الآخرين.

## التواصل بشأن النتائج

عندما كنت في سن المراهقة، عملت في مؤسسة كانت تضع مجموعة معايير محددة ينبغي تجاوزها قبل أن يبدأ ترشيحي للترقية. ونظرًا لحماسي في العمل ورغبتي في تحقيق أداء جيد، عملت بجهد كبير للاستعداد المسبق لتجاوز هذه الاشتراطات من اليوم الأول؛ لكن اتضح أن يومي الأول كان يوم رئيسي الأول في عمله، ووسط كل ما كان يجري (وما كان غير معروف بالنسبة لي)، فإن الرجل لم ينتبه مطلقا لأني تجاوزت الاشتراطات.

خلال الأشهر الثمانية التالية، ومع كل ما كنت أبذل من جهد، كان غيري يتقدم، وأنا في محلي. تساءلت عن هذا، لكني لم أقل شيئا. فقط حاولت المزيد من الجهد. في النهاية، قال لي القائد: "ستيفن، أنا حقًّا لا أفهم. أنت موظف ممتاز، وتفعل كل شيء على النحو الصحيح؛ ولكن لا أدري ما الذي يمنع من تجاوزك للاشتراطات حتى يمكننا وضعك في موقع تقوم فيه على إدارة الآخرين".

ذهلت من كلامه، وقلت مستعجبًا: "لكني تجاوزتها فعلا – ومن اليوم الأول لوجودي هنا!". لقد فزع كلانا حين أدرك ما كان يمكن أن يحصل لو أنه عرف. لقد قدمت نتائج جيدة، لكن حقيقة أنهم لم يدركوها بشكل جيد فقد أثر ذلك على نظرته لي ولمصداقيتي، ومن ثم مستوى الثقة الذي كان مستعدا لمنحه لي. لكن بمجرد إدراك تلك النتائج – خاصة حين تراكمت مع النتائج التي حققتها حتى خلال الفرص المحدودة التي أتيحت لي في الماضي – تغيرت النظرة بكاملها. فقد زودتني الثقة بشعور الوفرة، وأصبحت قادرًا على الإسهام بشكل أكثر تأثيرًا.

عند خلق المصداقية مع الآخرين، لا تكون النتائج وحدها محورًا للحسبان؛ بل يدخل في الحسبان أيضًا إدراك الآخرين لما يتحقق من نتائج. ومن ثم فإن من المهم القدرة على توصيل نتائجك للآخرين.

## كيفية تحسين نتائجك

مع إدراكك لأهمية النتائج في تحقيق المصداقية والثقة بالنسبة لنا وللآخرين، يصبح السؤال الملح هو: كيف لنا أن نحسن من نتائجنا؟ أعتقد أن المحسنات الثلاثة التالية هي الأكثر تأثيرا في هذا الصدد:

## ١. تحمل مسئولية النتائج

كما علمني أبي وأنا في السابعة من عمري، فإن المفتاح الأساسي للنجاح هو تحمل المسئولية عن النتائج – وليس الأفعال. لقد أخبرني بأنني مسئول عن بقاء الفناء أخضر ونظيفًا، ولم يقل إن عليَّ ري العشب مرتين في الأسبوع، أو جزه في كل سبت، أو جمع القمامة ووضعها في السلة. لقد أخبرني بأن عليَّ أن أحافظ عليه نظيفًا وأخضر بأية طريقة تعجبني. الأساس هو أن مسئوليتي أمامه هي مسئولية عن النتائج.

لقد تحول هذا الدرس ليكون بداية لمعرفة كبرى في حياتي: من المهم للغاية تحمل مسئولية النتائج – وليست الأفعال فحسب. هذا المنهج يطلق العنان للإبداع. وهو يساعدك على أن تفهم أنك عندما لا تحقق النتيجة بطريقة ما، فعليك أن تجرب أخرى فلا تقعد في مكانك وتنعي حظك، "حسنًا، لقد فعلت ما طلبته مني!" وقد ساعدني هذا المنهج على إطلاق عنان البراعة في العمل مع زملاء العمل والأبناء على حد سواء.

ولك أن تتدبر هذه المقارنة:

| الأفعال | النتائج |
|---|---|
| لقد اتصلت بالعميل. | لقد أتممت عملية البيع. |
| لقد قمت بالبحث، وكتبت التقرير. | لقد حصلت على المنحة. |
| لقد حضرت الدورة التدريبية. | لقد تعلمت كيفية تقديم عرض بفاعلية. |
| لقد حافظت على برنامجي الغذائي. | لقد فقدت ١٣ رطلا من وزني. |
| لقد حاولت. | "افعل أو لا تفعل؛ ليس هناك مزيد من المحاولات". ـ ماستر يودا |

إن التركيز على النتائج هو منهج تفكير. إنه منهجية عقلية مختلفة عن التركيز على الأفعال. كوزو أوسون رئيس شركة سوني أحضر ذات مرة قطعة خشب لفريق مهندسيه وأخبرهم بأنه يحتاج إلى ستريو شخصي مصنوع بهذا الحجم. ونتيجة لهذا، خرج ديسكمان (مشغل الإسطوانات المحمول الأول) إلى الوجود. في كتابه، *Thriving on Chaos*، يخبرنا "توم بيترز" بقصة "لي إياكوكا"، الرئيس والمدير التنفيذي السابق لشركة كرايسلر، حين أراد إضافة موديلا مكشوفا لخط إنتاج سيارت كرايسلر. كتب يقول:

*اتباعًا لإجراءات التشغيل المعيارية، طلب "إياكوكا" من كبير المهندسين أن يصنع نموذجا لسيارة. ورد المهندس ـ في اتساق مع معايير الصناعة ـ قائلًا: "بالطبع، يمكننا جمع نموذج محاكاة أولي خلال تسعة أشهر". وكثير من المتفرجين من بعيد رددوا إجابة "إياكوكا" الغاضبة على هذا الطرح: "أنتم لا تفهمون. اذهبوا فأوجدوا سيارة وافصلوا سطحها اللعين عنها!".*

حصل "إياكوكا" على نموذجه الأولي في وقت قصير، ونجح هذا النموذج نجاحا كبيرا. بالنظر إلى طريقة تطوير ديسكمان وسيارة كرايسلر المكشوفة، يتضح أن التركيز كان على النتيجة وليس الأفعال.

إضافة إلى فائدة التفريق بين النتائج والأفعال، هناك بعد إيجابي آخر في تولي مسئولية النتائج. كما سبق وأكدت مرارا في هذا الفصل فإن *تحقيق* النتائج سوف يبني المصداقية والثقة. لكن مجرد *تحمل مسئولية النتائج* يولد المصداقية والثقة – حتى لو لم تكن النتائج مرضية أحيانا...وأحيانا حين لا يكون الخطأ خطأك أنت.

ربما تذكر الموقف في عام ١٩٨٢ في الولايات المتحدة حين مات سبعة أشخاص إثر تناولهم التيلينول الذي لحق به سم السينايد. فزع الناس جميعا. توقع بعض الناس أن شركة "جونسون آند جونسون" لن تتمكن ثانية من بيع منتج واحد باسمها هذا. لكن الشركة تحملت مسئولية هذا الموقف. وعلى الفور حذرت المستهلكين من استخدام التيلينول حتى تحدد حجم الخطأ. واستعادوا ما يقرب من ٣١ مليون زجاجة تيلينول، بقيمة تزيد على ١٠٠ مليون دولار. عرضوا استبدال كل كبسولات التيلينول التي تم بيعها بأقراص المنتج نفسه، وهو ما كلفهم ملايين إضافية. وكونوا علاقات مع مسئولي الجهات الأمنية المختصة على كل المستويات للتوصل للشخص الذي لوث الدواء وللمساعدة في منع المزيد من العبث. وأعلنوا عن مكافأة قدرها ١٠٠،٠٠٠ دولار لمن يكتشف مرتكب الجريمة. وحين أعادوا تقديم المنتج في الأسواق، كان عليه خاتم ثلاثي وعبوة تمنع العبث بالمحتوى. ونتيجة لأفعالهم هذه، تحول ما كان كارثة إلى انتصار للمصداقية والثقة العامة.

اللافت، أن أساس قرارهم كان بناء على "شعار اعتقادي" كتبه في منتصف الأربعينيات من القرن العشرين "روبرت وود جونسون"، قائد الشركة على مدى خمسين سنة. كانت قيمهم واضحة، وكانت تعنى بوضوح بالمنفعة المتبادلة. وكما أورد أحد المراقبين:

*لقد أوضح جونسون مسئوليات شركته نحو" المستهلكين، والتخصصات الطبية التي تستخدم منتجاتها، والموظفين، والمجتمعات التي يعمل الناس فيها ويعيشون، وكذلك المساهمون".*

*لقد آمن جونسون أنه إن بقيت الشركة مخلصة لتلك المسئوليات، فإن أعماله سوف تزدهر على المدى البعيد. وكان يرى أن منهجه ليس أخلاقيًا فحسب، بل كان مربحًا أيضا.*

وهذا ما اتضحت صحته. فمن خلال التركيز على المصلحة المشتركة وقبول المسئولية عن النتائج وحتى النتائج السيئة، بل حتى تلك النتائج السيئة التي ليست خطأ الشركة - تمكنت الشركة من استعادة المصداقية والثقة.

مذهل هو الأثر الذي يحدثه تحمل المسئولية عن النتائج في الحياة الشخصية والعائلية - فبدلا من إلقاء اللوم والاتهام، يقول شريك الحياة، "أنا آسف على الجزء الخاص بي في هذا. ما الذي يمكنني فعله لتحسين الوضع؟" أو يقول الوالد مثلا: "ربما لم أتواصل على نحو جيد في هذا الأمر. فدعني أوضحه لك بشكل أفضل". أو ربما يعترف أخ أو أخت - مبتعدان عن بعضهما - بالمسئولية عن الفراق ويبادر إلى إصلاحه، حين يقول: "أنا أتقبل المسئولية عن الجزء الخاص بي في هذا، مهما كان..." وكذلك القول: "إنني أتقبل مسئولية مساعدتك على إيجاد حل"، فإنك تبني المصداقية والثقة...وتحقق نتائج أفضل للجميع.

> *لا يجدي قولك: "لقد قمنا بأقصى جهدنا". فعليك أن تنجح في فعل ما ينبغي فعله.*
>
> - وينستون تشرشل

## ٢. توقع الفوز

وفقًا للأسطورة الإغريقية، قام "بيجماليون"، ملك قبرص، بصنع تمثال من العاج للمرأة النموذجية، وأسماها "جاليتا". كانت امرأة جميلة جدًا حتى إنه هو نفسه وقع في حبها، ولرغبته الشديدة في أن يجعلها حقيقة، تخيل أنه تمكن بالفعل من ذلك، وعاشا معًا في سعادة إلى الأبد.

تلك الأسطورة القديمة أصبحت مثالاً يوضح قوة التوقع. وفي الوقت الذي شاعت فيه تسمية هذه الظاهرة بـ "تأثير بيجماليون"، فإنه عرف أيضًا بتأثير جاليتا، أو تأثير روزينتال، أو النبوءة الذاتية التحقيق، أو التوقع الذاتي الإيجابي، أو الثقة، أو التفاؤل، أو الإيمان المطلق. في العصور الحديثة، شاعت القصة من خلال المسرحية الموسيقية *My Fair Lady*، وهي قصة حديثة لبيجماليون تحكي عن أستاذ خطابة تصبح توقعاته الأساس الذي حفز تحول فتاة زهرة "الكوكني" لتصبح سيدة بالغة.

المبــدأ ببساطــة هــو كالتالي: نحــن غالبا ما نجد مــا نتوقعه ـ ســواء توقعناه من أنفسنا أو غيرنا. حين نتوقع أكثر، يزيد ما نلقاه؛ وحين نتوقع أقل، يقل ما نلقاه.

تجلت هذه الظاهرة في دراسة أجراهــا الدكتور "روبرت روزينتال" عام ١٩٦٨ وفيها قيــل للمعلميــن، وفقًا لاختبار حاصل الــذكاء، إن الطلاب في مجموعــة التحكم كانوا من أصحاب الإنجاز العالي ـ رغم أنه تم اختيارهم بشكل عشوائي. وبعد أن تم اختبار الطلاب بعــد عدة أشهر، أظهر طلاب مجموعة التحكم أداء أفضل بكثير من أداء زملائهم. كانت التطلعات العالية للمدرسين في هؤلاء الطلبة قد ترجمت إلى زيادة في تعلم الطلاب.

في حياتنا، يكون تطوير عقلية تتوقع الفوز سببًا في زيادة فرص الفوز بالفعل. هذه العقلية تساعدنا على تحقيق نتائج أفضل. والنتائج الأفضل تزيد من حجم مصداقيتنا ومصداقيتنــا تزيد من حجم الثقة الذاتية، وهــي تقود بدورها لتوقع ذاتي إيجابي، ثم مزيد من الفوز ـ وتتواصل دائرة التصاعد، وتصبح نبوءة متحققة بذاتها.

أستــاذة إدارة الأعمال في جامعة هارفــارد والكاتبة "روزابيث موس كانتر" تقول: "إن الثقــة تتكون من توقعات إيجابية بالنتائج المرجوة... الفوز يأتي بالفوز، لأنه يولد الثقــة على أربعة مستويات". المستوى الأول، كما تقول، هو "الثقة الذاتية: جو عاطفي من التطلعات العالية". والمستوي الثاني هو "الثقة في الآخرين".

فإذا أردت زيادة نتائجك، توقع الفوز ـ ليس فقط لذاتك، بل للفريق بكامله. ليس بأي ثمن، بل بشرف. وليس على حساب الآخرين، بل بالتعاون معهم. توقع الفوز ـ وكذا توقع فوز الآخرين ـ هو منهج أساسي في المساعدة على تحقيق النتائج.

## ٣. النهاية القوية

فــي أحد الأعوام، قرر ابني "ستيفن"، الذي كان لاعب كرة قدم رائعًا وقائد فريقه في المدرســة الثانوية، أنه يرغب في لعب كرة السلة. التحق بالفريق، لكن لخيبة أمله، لم يتجــاوز المستوى المتوســط وقضى معظم الموسم على دكــة الاحتياط. قبل شهر من نهايــة الموسم، أصيب في كتفه، وقال الطبيب إنه لن يتمكن من اللعب مرة أخرى هذا العــام. وكانــت ردة فعله الأولى أن قرر ترك الفريق. لقــد أصيب ولم يعد يذهب للعب، فرأى أنه ما من داع للبقاء.

لكــن كان لي ولـ "جيري" رأي آخر. بالنسبة لنا، كانت مسألة مبدأ. كان "ستيفن" عضــوا فــي الفريق، والفريق لا يزال يلعب. وسواء كان هــو يلعب أم لا فهذا ليس مهمًا؛ فالفريق بحاجة لدعمه.

في البداية، تذمر "ستيفن". قال إن هذا سيكون مضيعة للوقت؛ حتى إنه توجه إلى نقطة الضعف الأبوية القصوى: "لكن، أبي، يمكنني أن *أدرس* بدلا من هذا!" لكنه، النهاية، التحق بهم وبقي معهم حتى نهاية الموسم. ساعد في التدريبات ودعم الفريق. وقد أثنى مدربوه وزملاؤه عليه لهذا الدعم.

بعد التخرج في المدرسة، ألقى كلمة شكر فيها مدربيه وقال إنه نتيجة ممارسة الرياضة، تعلم درسين أساسيين في حياته: الأول هو العمل بجد؛ والثاني هو جعل النهاية قوية. وقد وجدنا نتائج إيجابية لهذين الدرسين في كل شيء يفعله.

إن النتائج متعلقة كليًا بالنهاية. لعلك تعرف القول المأثور القديم: البادئون كثيرون، لكن من يصلون للنهاية قليلون. ويبدو جليًا أننا نعيش في مجتمع معظمه من الضحايا والمنسحبين. العدد الإجمالي لمن يتركون وظائفهم، والآباء الذين يهجرون أبناءهم (بشكل عضوي ومالي)، والأزواج الذين ينفصلون عن بعضهم، والمراهقون الذين لا يتخرجون في المدرسة الثانوية، هي نسب تشير إلى أن أول ما يفكر فيه الناس حين تواجههم أية صعوبة هو الانسحاب. بالطبع هناك أوقات يكون فيها اتخاذ قرار الانسحاب هو أفضل ما يمكن فعله؛ لكن في كثير من المواقف وبدون سبب وجيه، لا يكون لدى الناس الدافع أو القدرة على التحمل لتحقيق ختام قوي.

بالطبع يكون الختام القوي ترياقا لثقافة الانسحاب؛ لكن هل سبق أن فكرت في الأمر من زاوية أثره الأعظم على المصداقية والثقة؟

شعاري هو: كلما أمكن، صل إلى الخاتمة، وليكن ختامك قويًا. هناك زميل لي كان يتدريب لخوض الماراثون وقال لي نصيحة رائعة تلقاها من عداء عالمي. "عندما تصطدم بالحائط، وتشعر أنك لا تستطيع المواصلة، بدلًا من التركيز في الإنهاك والاستسلام "للعبة البقاء"، ارفع رأسك *واستعد سرعتك*". للوهلة الأولى قد تبدو هذه النصيحة غير عقلانية. لكن بالتأمل، تجد فيها حكمة كبيرة. باستعادة سرعتك، أنت تقول لنفسك إنك لن تنتهي فحسب، بل سيكون ختامك قويا.

## ملخص الأسس الأربعة

في هذا الجزء من الكتاب، استكشفنا الموجة الأولى من الثقة الذاتية. درسنا الأسس الأربعة التي تشكل المصداقية ـ الشخصية والكفاءة ضروريتان لنثق بأنفسنا ونستحق ثقة الآخرين. وتحدثنا عن طرق بناء الشخصية بزيادة النزاهة وتحسين

النية. وتحدثنا عن طرق بناء الكفاءة من خلال زيادة الإمكانات وتحسين النتائج. بفعلنا لهذه الأشياء نبني المصداقية ونبعث الثقة.

كما ذكرت سابقًا في ورش عمل سرعة الثقة، من بين التدريبات التي نستخدمها مع المشاركين هو إصدار التغذية الراجعة الشاملة الخاصة بالثقة للحصول على مدخلات خاصة بالرئيس، والزملاء، والمرءوسين، وغير ذلك من الأسماء التي يطرحها المشاركون. بعد ذلك يتم تنقيح التغذية الراجعة وتحليلها عبر كيان مستقل - لا نستطيع حتى رؤيته. في اليوم التالي، نسمح بوقت لمن يرغب في مناقشة التغذية الراجعة مع مدربيهم وطرحها على المجموعة.

وبالنسبة لكثيرين، يكون من المدهش رؤية تقييم الآخرين لهم في هذه الأسس الأربعة.

في ورشة عمل عُقدت مؤخرًا، قال مدير تنفيذي:

*لقد قيمت نفسي بقسوة شديدة، لكن تصوري هو أنني كنت رائعًا في تحقيق النتائج. لكنهم قالوا: " أنت لا تحقق نتائج" وكان هذا إيقاظا من غفلة. إن شركتي تبلي بلاء حسنا، لكني بدأت أفكر، لو أني استمعت لهم وتنحيت وتوقفت عن الإدارة المجهرية - لو أني فقط تنحيت وأخليت الطريق - تخيل مدى ما ستصبح عليه الشركة من نجاح!*

وقال قائد في مؤسسة غير ربحية:

*من بين أكثر الأشياء التي صدمتني تعليق تلقيته يقول بأني أناني. قلت لنفسي، أناني؟ كيف لأحد أن يقول إني أناني؟ لكن حين التقيت مدربي وتناقشنا في بعض القضايا، كان عليَّ أن أتوقف وأقول: " حسنًا، ربما أكون أنانيًا لأن شعاري هو" غطِ خطأك بأي ثمن" . ربما يكون عليَّ تغيير هذا حتى يدركوا أن المبدأ هو" نحن نعمل لصالح الجميع" .*

سواء كنت مدركًا لها أم لا، فإن الناس يدركون هذه الأسس الأربعة، وهي تؤثر على مصداقيتك. وإدراكك لها يمنحك كفاءة واعية. فإدراكك يشبه كأن ترتدي نظارات الثقة. سوف تمكنك من الرؤية تحت السطح، لترى السبب في ثقة الناس بك أو عدم ثقتهم. وسوف يمكنك أيضًا من تحديد ما يمكنك فعله في حياتك لزيادة الثقة، وكيف تعمل مع غيرك لمساعدتهم على زيادة الثقة فيك سواء بمؤسستك أو بيتك.

# الموجة الثانية - الثقة في العلاقات

## مبدأ السلوك




الموجة الثانية - الثقة في العلاقات - تتعلق كلها بالسلوك... السلوك المتسق.

إنها تتعلق بتعلمك كيفية التعامل مع الآخرين على نحو يزيد الثقة وتفادي التعامل على نحو يدمر هذه الثقة.

بشكل أكثر تحديداً، تتعلق الثقة في العلاقات بثلاثة عشر سلوكاً شائعاً بين القادة والأشخاص ذوي الثقة الكبيرة حول العالم. وهذه سلوكيات فعالة لأنها:

***تعتمد على مبادئ تحكم العلاقات المتمتعة بالثقة.*** (لا تعتمد على بدع أو أساليب أو حتى ممارسات، بل تعتمد على مبادئ باقية ثبت نجاحها في كل الحضارات التي ازدهرت عبر الزمان).

***تنبع من الأسس الأربعة.*** (وهي تعتمد على المصداقية الشخصية، وتنبع من ماهيتك الحقيقية، وليس ما تدعيه).

***قابلة للتنفيذ.*** (يمكن تطبيقها على الفور).

***إنها عالمية النطاق.*** *(يمكن تطبيقها في أية علاقة - مع الرئيس، أو الزملاء، أو الشركاء، أو العملاء، أو الزوجة، أو الأولاد، أو العائلة الكبيرة، أو الأصدقاء. يمكن كذلك تطبيقها في أية مؤسسة - أعمال خاصة، حكومية، تعليمية، طبية، أو غير ربحية - وأية ثقافة، رغم تباين التطبيقات باختلاف الثقافات).*

وأستطيع أن أعدك بأن هذه السلوكيات الثلاثة عشر سوف تحسن بشكل كبير قدرتك على بناء الثقة بجميع العلاقات - على المستويين الشخصي والعملي.

# السلوكيات الثلاثة عشر

*لا يمكنك أن تنهي بالكلام مشكلة ورطت نفسك فيها نتيجة إساءة السلوك.*

*- ستيفن آر. كوفي*

*كلا، لكن بإمكانك أن تخرج بسلوكك من مشكلة ورطت نفسك فيها بسلوكك... وغالبًا بشكل أسرع مما تظن!*

*- ستيفن إم. آر. كوفي*

بعد سنوات قليلة من زواجنا، انتقلت أنا و "جيري" إلى بوسطن، حيث التحقت بكلية إدارة الأعمال. كان ابني "ستيفن" يبلغ من العمر سنة واحدة في هذا الوقت. في إحدى العطلات الأسبوعية، استقل والداي الطائرة لزيارتنا، وبعدها اصطحبانا إلى عشاء في بوفيه، وكنت سعيدا جدًّا بزيارتهما لدرجة أنني خشيت أن تحدث لي انتكاسة بالعودة لأيام الطفولة. وسريعًا ملأت طبقي بالطعام، وجلست، وبدأت أضحك وأحن للذكريات مع والديَّ، اللذين جاءا تباعًا للحصول على طاولة. وأثناء هذا، كنت قد تجاهلت بشكل فعلي "جيري"، التي كانت لا تزال تصارع في الصف مع صغيرنا ذي العام وكيس حفاضاته وتحاول ملء طبقه وطبقها. وأخيراً لحقت بنا، لكنها خلال هذا المساء، بقيت بتركيزها على الطفل ولم تتكلم كثيرًا.

وعندما وصلنا للبيت تنهدت تنهيدة تنم عن الشعور بالرضا وقلت: "لقد كان حدثًا عظيمًا أن أجتمع بوالديَّ هنا، أليس كذلك؟" ثم استدرت وقلت لها: "أنا أحبك بشدة!".

فقالت: "كلا، أنت لا تحبني".

فقلت مندهشًا: "بالطبع أحبك".

فقالت: "كلا، أنت لا تحبني - "فريدي"".

فقلت متعجبًا: "فريدي! من فريدي؟".

فردت ببعض الازدراء: "إنه ذلك الرجل في رواية *My Fair Lady*، تعرفه... ذلك الرجل الذي يتحدث عن الحب لكن لا يفعل أي شيء يثبته".

فقلت متشككًا: "ماذا؟ ما الذي تتحدثين عنه؟".

نظرت في عينيَّ مباشرة وقالت: "عندما كنا في المطعم هذه الليلة، كنت تتجاهلني تمامًا! كنت أنا أحاول العناية بـ "ستيفن" الصغير، وأحضر له طبقه وأطعمه وأحافظ على بقائه سعيدًا وهادئًا، وكل ما كنت تفكر فيه هو الاستمتاع مع والديك. لم تكن ذا نفع على الإطلاق - فريدي!".

بحديثها هذا، ذكرتني بكلمات إليزا - الشخصية الرئيسية في رواية *My Fair Lady* - عندما غنت لـ "فريدي" (في استخفاف نوعًا ما): "لا تحدثني عن النجوم المتلألئة فوقنا؛ إن كنت محبًا حقًّا، *فأثبت لي ذلك!*" لم تكن "إليزا" تريد الكلمات؛ لقد أرادت أفعالاً واضحة. وكذلك أرادت "جيري". وعندما أفكر في أحداث تلك الليلة من وجهة نظرها، أشعر بأني كنت بشعًا للغاية. لقد كانت على حق - لقد كنت جهولاً. كان ينبغي أن أكون حساسًا وواعيًا. إن أفعالي - أكثر من كلماتي - ينبغي أن تكون مظهرة للحب.

> *إن الناس لا تستمع لكلامك، بل ترقب خطواتك.*
>
> - مجهول

## السلوك مهم

الحقيقة هي أنه في كل علاقة - شخصية أو مهنية - يكون ما تفعله ذا أثر أكبر بكثير من أي شيء تقوله. يمكنك أن تقول إنك تحب شخصًا ما - لكن إن لم تظهر هذا الحب من خلال أفعالك، فكلماتك ستكون بلا معنى. يمكنك القول إنك تريد مفاوضات الربح المشترك - لكن إن لم يظهر سلوكك أنك تعي ما تقول، فسوف تبدو غير مخلص. يمكنك القول إن شركتك تضع العميل في المقام الأول، ويمكنك القول

ا. ك تعد الناس هم سندك الأهم، ويمكنك القول إنك سوف تلتزم بالقواعد، أو إنك ا ن تنخرط في أعمال غير أخلاقية، أو إنك سوف تحترم الثقة، أو إنك سوف تحافظ ،ى الالتزام، أو تحقق النتائج. يمكنك قول هذا كله، لكن إن لم تقم بالفعل حقًّا، فإن ،لامك لن يبني الثقة؛ بل إنه سوف يدمرها في الواقع.

الكلمات الطيبة لها أثرها؛ فهي إشارة إلى السلوك، وتعلن عن النية، وقد تصنع ام لًا كبيرًا، وحين تتبع الكلمات بسلوك يؤيدها، فإن هذا يزيد الثقة، وأحيانًا بشكل ، ضطرد، لكن عندما لا يتبع السلوك الرسالة اللفظية أو يطابقها، فإن الكلمات ترتد ،أثر عكسي.

> *الثقة تُبنى من خلال الأفعال...*
>
> – هانك بولسون، الرئيس والمدير التنفيذي، شركة جولدمان ساكس

يتناول هذا القسم السلوكيات الثلاثة عشر التي يتمتع بها القادة والأشخاص من أصحاب الثقة العالية بالعالم. وهذه السلوكيات فعالة لأنها تعتمد على مبادئ تحكم علاقات الثقة. وهي نابعة من الأسس الأربعة، كما أنها قابلة للتطبيق ومنتشرة على مستوى العالم. وكما سترى، فإن البحث والتجربة يؤيدان تلك السلوكيات.

لا شك أنك عشت بعضًا من هذه السلوكيات، وحصلت على بعض المكاسب من ورائها. وهناك سلوكيات أخرى ربما لم تمر بها، ونتيجة لهذا، فأنت تدفع ضريبة جراء جهلك بها. خلال مطالعتك الفصول القصيرة التالية التي تشرح هذه السلوكيات، اختر ما ترى أنه سيحدث أكبر فارق معك.

لكن قبل أن ننتقل إلى هذه الفصول، أريد أن أطلعك بإيجاز على بعض الأفكار المهمة التي سوف تساعدك على فهم هذه السلوكيات وتطبيقها في موقفك الخاص الفريد من نوعه.

## يمكنك تغيير السلوك

بعض الناس يقولون إنك لا تستطيع تغيير السلوك. لكن ثمة دليلًا واضحًا يشير إلى قدرة الناس على تغيير السلوك – وأحيانًا على نحو مثير – وأن هذا التغيير يأتي بنتائج مذهلة.

تأمل نمـوذج "أنور السادات"، الذي غيَّر من سلوكـه على نحو هائل مما مكنه من الجلوس على مائـدة المفاوضات للعمل لتحقيـق السلام في الشـرق الأوسط. وتأمل مثـال "نيلسون مانديـلا"، الذي كان يومًا مـا رئيسًا للجناح المسلـح للمؤتمر الوطني الإفريقـي، والـذي انتهت به الحال ليقود بلاده في عمليـة التحول الهائل بروح لا نظير لهـا من اللاعنـف والتسامـح والمصالحة. انظـر للعديد مـن الآباء الذيـن أصبحوا محطة "تحول"، رافضين نقل سلوك آبائهم السيئ لأولادهم، ومحولين تراثًا من سوء المعاملـة إلـى ميراث من الحب. انظـر لأولئك الذين تجاوزوا بنجـاح برامج مكافحة الكحوليـات والمخـدرات. تأمل حياتك الخاصة. ألم تمر بحياتـك أوقات اخترت فيها بوعيك أن تغير سلوكك - ونجحت في هذا؟

الفـارق، غالبًـا، بيـن من غيـروا سلوكهـم ومن لـم يغيـروا يتمثل فـي الإحساس الملـح بالهـدف. عندما يكون هدفك هـو تحقيق نتائج على نحو يبنـي الثقة، ستجد أن السلوكيات التي تنبي الثقة لم تعد فقط أفعالًا يستحب فعلها، بل أصبحت أدوات تمكنك من الاستمتاع بعلاقات ثرية مشبعة، وتعاون أعظم، وإنجاز مشترك، ومزيد من المتعة.

فـي السنـوات الأخيـرة، تزايد التأكيـد على أهميـة "تغيير الأنمـاط" - أي تغيير طريقة الرؤية والتفكير في الأشياء التي تحدث تغييرًا هائلاً في السلوك، وأنا أتمنى أن يساعدك هذا الكتاب على القيام بتغييرات هائلة فيما يتعلق بالثقة.

لكنـي آمـل أيضًـا أن يساعدك الكتـاب على القيـام "بتحولات *سلوكيـة*" كبرى - تحـولات في *التصرف* تغيـر فعليًّا من نظرتك وتفكيرك. إنني أحب القصة التي تنسب لرجـل الدين "جـورج كران" والتي تحكي عـن امرأة جاءت إلى مكتبـه ذات يوم وهي فـي منتهـى الغضب مـن زوجها حتى إنها لم تـرد الطلاق منه فحسب بـل تريد إنزال الألـم بـه أيضًا. قال لها الدكتـور "كران": "اذهبي إلى بيتـك وتصرفي كأنك تحبينه فعلاً. لا تمنعي نفسك من بذل أقصى ما في وسعك من اللطف، والرعاية، والكرم، ولا تدخـري وسعًا في إسعـاده، وإمتاعه. اجعليه يعتقد أنك تحبينـه فعلًا. وبعد أن تقنعيه بحبك الأبدي وأنك لا تقوين على العيش من دونه، حينها ارم له قنبلتك. أخبريه بأنك تريدين الطلاق. سيؤلمه هذا حقًّا". رأت المرأة أن هذه فكرة ذكية، ولذا فقد خططت لإقنـاع زوجهـا بأنها تحبـه بعمق وإخلاص. وفـي كل يوم كانت تفعل كل مـا تعتقد أنه سيقنعـه بذلك. لكن بمرور شهور عدة، ذهلت مـن إدراكها المفاجئ بأنها تحبه فعلًا. لقد تصرفت على نحو عاد بها للحب ثانية.

إليـك الدرس المستفاد من هـذه القصة: إن لـم تكن تبدي الاهتمـام بالآخرين الآن - لكـن لديك *الرغبة* بـبذل الاهتمام في المستقبل - فانطلـق وتصرف على نحو

يوحي بهذا. وإن لم تكن شخصًا صادقًا الآن - لكن لديك *الرغبة* لتصبح صادقًا في المستقبل - فاذهب وتصرف على نحو مشابه. فقط قم بما يقوم به الأشخاص الذين يتحلون الحب ويتسمون بالصدق. ربما يستغرق هذا الأمر وقتًا، لكن مع فعلك هذا، يمكنك تكييف نفسك لتصبح الشخص الذي تريده.

## أرصدة بناء الثقة

وأنت تعمل على التصرف بطرق تبني الثقة، فإن من بين الجهود المفيدة في هذا الصدد أن تتصور وتقدر كمية جهودك من خلال التفكير من منطلق "أرصدة الثقة". وهذا الأمر شبيه بمفهوم "الأرصدة البنكية العاطفية" الذي عرضه والدي في كتابه *العادات السبع للناس الأكثر فعالية*×. من خلال اتباع سلوكيات وتصرفات تبني الثقة، فإنك تضيف إيداعات إلى أرصدتك. وعند تبني سلوك يدمر الثقة، فإنك تسحب من هذا الرصيد، فرصيد هذا الحساب يعكس حجم الثقة في العلاقة على أي مستوى.

وإحدى أعظم فوائد حساب الثقة المجازي هي أنه يمنحك لغة تتحدث بها عن الثقة، وهو قيم أيضًا لأنه يساعدك على أن تصبح على وعي بالعديد من الحقائق المهمة.

**كل حساب ثقة فريد من نوعه.** ثمة فارق كبير بين حساب ثقتي بابنتي ذات السنوات الثلاث وحساب ثقتي بابني البالغ من العمر تسع عشرة سنة. ففي حين تثق بي ذات السنوات الثلاث ثقة عمياء، فإن ابني ذا التسع عشرة سنة دائمًا ما يذكرني بعبارة مارك توين: "عندما كنت في الرابعة عشرة من عمري، كان أبي جاهلًا تمامًا لدرجة أنني لم أكد أحتمل صحبة الرجل الكبير، لكن حين بلغت الحادية والعشرين من عمري، اندهشت لمقدار ما تعلمه ذلك العجوز في سبع سنين!" إن تمييز التفرد البشري وإدراكه يساعدانك على بناء كل حساب على نحو أكثر فاعلية.

**كل إيداعات الثقة وسحوباتها ليست متساوية.** إن الأمور الصغيرة في أحيان كثيرة يمكن أن تكون كبيرة جدًا بالنسبة لحجمها. عندما ضرب إعصار كاترينا الساحل الشرقي للولايات المتحدة الأمريكية، بعث أحد شركائي رسالة إلكترونية موجزة للتعبير عن قلقه لعميلة لنا اضطرت لإخلاء منزلها بإحدى الجزر. قال فيها إنه يتمنى لها السلامة، ويدعو لها، وأنه سوف يتصل بها عندما تتمكن من العودة. وقد قالت تلك العميلة لاحقًا: "كانت تلك هي الرسالة الوحيدة التي تلقيتها تعبر عن قلق صاحبها

× متوافر لدى مكتبة جرير.

بشأني من خارج إطار العائلة، وقد مثلت لي الشيء الكثير. فشكرًا لك." على الجانب الآخر، هناك أشياء صغيرة - مثل نسيان عيد ميلاد أحد أفراد العائلة (أو الأسوأ من هذا، نسيان ذكرى الزواج السنوية!)، أو الامتناع عن قول "شكرا" أو الفشل في حضور أي من المناسبات أو الأعراف الأخرى - يمكن أن تتسبب في سحوبات ضخمة من الرصيد، خاصة مع بعض الناس، أو مع معظم الناس في بعض الثقافات حول العالم.

**ما يكون "إيداعا" لدى شخص معين قد لا يكون كذلك لدى الآخر.** قد أرى أن أحد أشكال الإضافة لرصيدي هو أن أصحبك أنت وزوجتك لتناول عشاء بالخارج، لكن بالنسبة لك قد يكون هذا سحبًا من الرصيد، فربما كنت لا تحب العشاء مع شركاء العمل، أو أنك منخرط في نظام غذائي، أو أنك ترغب حقًّا في قضاء المساء في البيت، لكنك تشعر بالاضطرار للخروج حتى لا تتسبب في شعوري بالألم. وربما أرى أنه من الإضافة لرصيدي أن أعترف لك علنًا بشيء إيجابي فعلته. لكن هذا قد يعد بالنسبة سحبًا من الرصيد - لأنك أردت أن يبقى عملك خفيًّا. تذكر دائمًا: من المهم أن تعرف ما يشكل إضافة للرصيد بالنسبة لأي شخص عندما ترغب في بناء الثقة معه.

**السحوبات دائمًا تكون أكبر من الإيداعات.** كما قال "وارن بافيت": "إنك تحتاج إلى عشرين سنة لتصنع سمعتك وخمس دقائق فقط لتدميرها". بشكل عام، يكون للسحوبات أثر أكبر بـ ١٠ مرات، أو ٢٠ مرة، أو حتى مائة مرة من تأثير الإيداعات، لكن هناك بعض السحوبات المؤثرة جدًّا حتى إنها قد تمحو حسابك في ضربة واحدة. ذات مرة سمعت تشبيهًا للثقة بأنها مثل دلو كبير يمتلئ بالماء (ودائع) نقطة نقطة، وتشبه بعض السحوبات من رصيد الثقة "ركل الدلو" - بعبارة أخرى، إن تصرفًا واحدًا فقط قد يقضي تمامًا على كل رصيدك. ما ينبغي أن تضعه في اعتبارك هنا هو أنه من غير الحصافة أن تركل الدلو! سوف تقع في أخطاء - فالكل يقع في أخطاء - لكن حاول ألا تقع في الأخطاء التي تعصف برصيد ثقتك كاملًا، واعمل جاهدًا على بناء الثقة واستعادتها متى فقدتها.

**أحيانًا تكون أسرع وسائل بناء الثقة هي في التوقف عن السحب من الرصيد.** عندما تصديت لتحدي إعادة هيكلة "مركز كوفي للقيادة"، كان لدينا خمسة مسارات أعمال مختلفة، أربعة منها يعود بالربح، والخامس يخسر المال، مستهلكًا ٢٠٪ من وقتي دون أن يزيد حجم نصيبه من عائدنا عن ٢٪. ورغم أن هذا المجال كان محببًا بالنسبة لقادة الشركة، فقد أدركت أن أسرع وسيلة لتحسين العائد الكلي ليس في التركيز على تحسين المسارات الأربعة الأخرى، بل بإيقاف النشاط الخامس. فقمنا ببيعه، وأحدث هذا فارقًا كبيرًا في تحسين حالة المركز واستعادة ثقة البنوك وغيرهم من ذوي الصلة. وكما تؤكد هذه التجربة، فإن رفع مستوى الأداء (أو، في هذه الحالة، الثقة)

ان يكون فقط بحاجة لتدعيم قوتك الدافعة، لكنك أيضًا بحاجة لإزاحة القوى المعوقة والمقيدة. فإن لم تفعل، فستكون حالك مثل قيادة سيارة وأنت تضع إحدى قدميك على دواسة الوقود والأخرى على المكابح. وأحيانًا تكون أسرع وسيلة لتحقيق النتائج هي أن ترفع قدمك ببساطة عن المكابح.

اعلم أن كل علاقة لها حسابا ثقة مختلفان. إن رؤيتك لحجم الثقة بعلاقة معينة ورؤية الشخص الآخر قد تختلفان. ولذا، فمن الحكمة أن ترى أية علاقة على أن لها حسابي ثقة منفردين - وليس واحدًا - وأن تحاول الحفاظ على التوازن بين الحسابين. لطالما تمنيت أن لو كان باستطاعتنا رؤية "أقطاب استقبال الإشارة" على رءوس الناس (كما نراها في إعلانات الهواتف المحمولة التي تظهر صعود تلك الأقطاب وهبوطها للدلالة على تعدد مستويات استقبال الهاتف). فبدلًا من استقبال إشارات الهاتف، كانت هذه الأقطاب سترينا أثر كل تعامل - ما إذا كان قد حقق إضافة أو خصمًا من رصيدنا، والتوازن الناتج. لكن بدون هذه المساعدة البيانية، من الأفضل لنا أن نبذل جهدًا صادقًا في فهم ما يحقق الإضافة أو الخصم لدى الشخص الآخر والمحاولة الدائمة للعمل بطرق تبني الثقة.

> *ليست هناك حقائق، فقط توجد تفسيرات.*
>
> – فردريك نيتشه

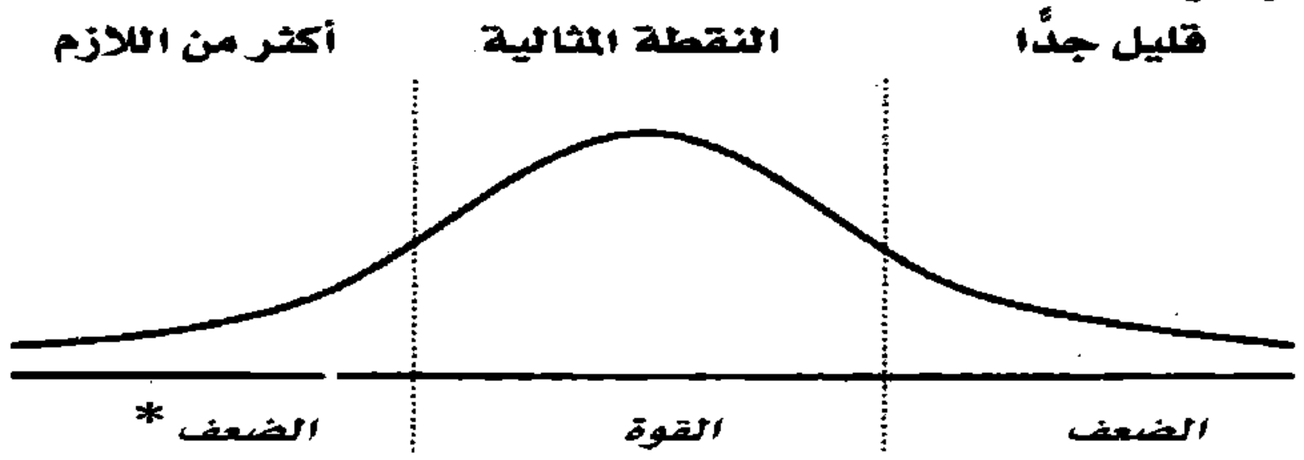
## أمور ينبغي وضعها في الاعتبار

ونحن ننتقل إلى السلوكيات الثلاثة عشر، أحب أن ألفت انتباهك إلى بعض الأفكار التي ستساعدك على الفهم والتطبيق.

أولاً: جميع السلوكيات الثلاثة عشر تتطلب مزجًا بين الشخصية والكفاءة. فالسلوكيات الخمسة الأولى تنبع من الشخصية، والسلوكيات الخمسة الثانية تنبع من الكفاءة، والسلوكيات الثلاثة الأخيرة هي مزيج متساو تقريبًا بين الشخصية والكفاءة. من المهم أن تعرف هذا لأن أسرع طريقة، بشكل عام، لتقليص حجم الثقة هي اختراق أحد سلوكيات الشخصية، بينما أسرع طريقة لزيادة الثقة هي إبراز أحد سلوكيات الكفاءة.

ثانيًا: مثل أي شيء جيد، من الممكن الوصول إلى حد التطرف. وما زاد عن حده، انقلب إلى ضده. ونحن نناقش كل واحد من هذه السلوكيات، سيكون من المفيد

أن تضع التصور التالي في الاعتبار. سوف أوضح نقاطًا معينة يمكنك من خلالها استخدام الأسس الأربعة وتقوية حكمك حتى تصل إلى "نقطة الذروة" على منحنى كل سلوك.




* ما زاد عن حده، انقلب إلى ضده

ثالثًا: هذه السلوكيات تعمل معًا لتحقيق التوازن. فمثلا، سلوك "التحدث بصراحة" لا بد أن يتوازن مع سلوك "أظهر الاحترام". بعبارة أخرى، يجب ألا تكون صريحًا للغاية، فتظهر عدم اكتراث شديد لقيمة الآخرين أو أفكارهم أو مشاعرهم.

رابعًا: مع كل سلوك، سوف أذكر لك *المبادئ* التي يقوم عليها هذا السلوك. وسوف أمنحك *المقابل* أو *المضاد* لكل سلوك. تلك المضادات (التي لا تكون ملحوظة في الغالب) هي التي تتسبب في أضخم الخصومات.

خامسًا: في نهاية كل فصل، سوف أقترح عليك بعض "نصائح الثقة". وسوف تتضمن تلك المجموعة بعض الأفكار لتقوية الأسس الأربعة لديك حتى تصل إلى نقطة الذروة على المنحنى، كما ستتضمن اقتراحات ببعض الطرق لتطبيق السلوك، وضع في اعتبارك أن السلوك بحد ذاته هو "ما يجب فعله" في كل فصل؛ وأن اقتراحات التطبيق مصممة لإثارة التفكير الخاص بـ "الخطوة التالية".

## تعامل مع الأمر على محمل شخصي

في نهاية أحد العروض التي كنت أقدمها، أتاني رجل والدموع في عينيه، ثم قال لي: "وددت لو أنني سمعت هذا الكلام قبل عشر سنوات. إن العبارة التي نقلتها عن "وارن بافيت" التي تقول: "إنك تحتاج إلى عشرين سنة لتصنع سمعتك، وخمس دقائق

تدميرها" هي عبارة صحيحة تمامًا. ففي خمس دقائق فقط، دمرت سمعتي لدى زوجتي، وأصبحت حياتنا منذ تلك اللحظة معركة حامية الوطيس".

وكما اعترفت له، فإن ثمة مواقف تكون فيه الخصومات هائلة للغاية والألم كبيرًا جدًا ولا يمكن معها استعادة الثقة. وعلى أثر هذا، يغلق الحساب كليًا، لكني أعتقد اعتقادًا جازما أنه في معظم الحالات - خاصة في الصداقات الشخصية والعلاقات الأسرية - تكون أسرع بكثير من أن نتخذ هذا الحكم. لقد رأيت معجزات حقيقية تحدث في علاقات بين أشخاص عملوا بإخلاص وجد من أجل استعادة الثقة، حتى في مواقف لا نتخيل مطلقا أن هذه العودة قد تحدث فيها. أحيانًا يمكن استعادة الثقة مع الوقت؛ وغالبًا ما تتم استعادتها على نحو أسرع من تصورك. وفي بعض الأحيان، تكون الثقة التي أعيد بناؤها أقوى بكثير مما كانت في السابق.

ولذا فإنني أشجعك وأحثك على أن تأخذ هذا القسم من الكتاب على محمل الجد وأن تشخصنه على نفسك من خلال التفكير في علاقتين محددتين - واحدة في العمل وأخرى في حياتك الخاصة - وكلتاهما تتعرض حاليًا للسحب من رصيد الثقة بها. وينبغي أن تكون العلاقتان اللتان تختارهما هما علاقتين ترغب أنت في زيادة الثقة بهما، واللتان بتحسين الثقة بهما، سوف تحظى بنتائج أفضل على المستوى المهني، وتجد سعادة أكبر على المستوى الشخصي.

في نهاية هذا القسم، سوف أمنحك فرصة للمراجعة، كي تحدد سلوكين أو ثلاثة سلوكيات ترى أنها تحدث الفارق الأعظم بالنسبة لك، وأن تصنع خطة عمل للتغيير.

> *العلاقات الوحيدة في هذا العالم التي تستحق العناء والجهد هي تلك التي يثق كلا طرفاها بالآخر.*
>
> - صامويل سمايلز، مؤلف بريطاني وكاتب سير تاريخية

خلال تفكيرك في انتهاج سلوكيات تؤدي لبناء الثقة، ضع في اعتبارك أن كل تعامل مع كل شخص هو "لحظة ثقة". والطريقة التي تسلكها في تلك اللحظة إما أن تبني أو تدمر الثقة. وهذه فرصة تتضاعف بمتوالية هندسية. فسلوكك مع أحد أفراد العائلة سيلاحظه الباقون. وسلوكك مع أحد موظفيك يتحدث به الباقون، وتعاملك مع عميل يلاحظه بقية العملاء. إنه تأثير مثل التأثير الموجي للماء - ومرة أخرى أذكرك بمعكوس شعار المافيا: بانتهاج سلوكيات تبني الثقة مع شخص واحد فقط، فإنك تبني الثقة مع الكثيرين.

# السلوك # ١
# تحدث بصراحة

*إن النـاسـ الذين عانيت في التعامل معهم...هم أولئك الذين لم يعرضوا كل المعلومـات، فإنهـم يعمدون إلى تـرك بعض أجزاء من الروايـة - ويشوهون الحقائق.*

*—— شيلي لازاروس، الرئيس والمدير التنفيذي، شركة أوجيلفي آند ماذر*

في وقت ما، كنت أعمل مع شخص لا يسمح على الإطلاق بالوقوف على موقفه من أية قضية حتـى يتخـذ فيها القرار ويظهـر أثر هذا القرار وحكمته سـواء كان بالصواب أو الخطأ، ولم تكـن لتستطيـع مطلقًا أن تثبت عليه خطأه، لكن بمجـرد أن يخرج القرار بشكل نهائي وتبدو آثاره، يمتطي هو الجواد الرابح ويؤكد في حماس أن هذا كان رأيه طوال الوقت.

ذات مـرة عرض علـى اجتماعنا التنفيذي عرضًا غاية في الأهمية. كنت أعلم أننا لـو تقبلنا هـذا العرض لكانت النتيجة رائعـة أو كارثية. وكالعادة، قـال هذا الشخص كلامًا كثيرًا في اللقاء، لكنه لم يلزم نفسه حقًّا بخيار محدد.

وبسبـب إصابتي بالملـل جراء طريقته هـذه، أردت أن أسجل عليـه التزامًا بأحد الخيارين. ولذا فقد ذهبت إليه في بيته في تلك الليلة للتحدث معه. كنت أعرف أنه لا يحبذ العرض. ولذا حين سألته عن رأيه، قال لي: "أنا ضده تمامًا".

فـي اليـوم التالي، وأمـام المجموعة بأكملهـا، قلت له: "بالأمس لـم يتضح لي في اجتماعنـا موقفـك بالتحديد من الأمر المطـروح. فهلا أطلعتنا عليـه من فضلك؟". وكان رئيـس الشركة حاضرًا في هذا اللقاء، ولأنه يعرف أن الرئيس يود قبول العرض، فإنه أخذ موقفًا مختلفًا تمامًا عما قاله لي في الليلة السابقة.

انتابني الغضب، وقلت له: "ليس هذا ما قلته لي ليلة أمس. لقد قلت بشكل واضح إنك ضد العرض". فتنحنح وتلعثم قائلاً: "نعم، حقًا، هذا ما كنت أعتقده بشأن هذا الأمر، لكن..." كان بارعًا في التملص من أي التزام والتلاعب بأفضليات أصحاب القرار الرئيسيين.

## قل الحقيقة واترك الانطباع الصحيح

هـل مر بك في حياتـك الشخصية أو العمليـة موقف وددت فيه أن لـو كان الناس صادقيـن وصرحـاء، وقالـوا الحقيقة كما هي، وقالـوا ما يعتقـدون بالضبط، وقدموا الحقائق، وأفصحوا عن أجنداتهم الخاصة؟

ماذا يحدث للثقة لديك عندما لا يفعلون هذا؟

وماذا يحدث للثقة عندما يفعلون؟

إن "التحـدث بصراحة" يعني الصدق في الفعل. إنـه يعتمد على مبادئ النزاهة، والصـدق، والاستقامة. وكما قلت سابقًا، إنه يعني أمرين: أن تقول الحقيقة وأن تترك الانطبـاع الصحيح. وكلاهما ضروري لبناء الثقة. مـن الممكن أن تقول الحقيقة لكن مع ترك انطباع غير صحيح. فترك الانطباع الصحيح يعني التواصل بقدر من الوضوح ينتفي معه الفهم الخاطئ.

> *إن ما نقوله صحيح وملزم ـ وليس فقط دقيقًا من الناحية النظرية.*
>
> ـ ميثاق شرف شركة "ديل"

وخيـر مثال على سلوك التحدث بصراحة هـو لرجل أعرفه كان رئيسًا لقسم كبير فـي إحدى شـركات القطاع العـام. عندما كان يضطـر لتقديم تغذيـة راجعة رسمية لموظـف لا يعمـل بشكل جيـد ووظيفته أصبحت علـى المحك، كان هـذا الرجل يقول بـكل وضوح: "إليك النقاط المحـددة التي ينبغي أن تعرفها، وإن لم تفعل هذه الأشياء فسـوف *تُفصل*". لم يكن يسمح للموظفين بـأن يفكروا في أن ما يتعرضون إليه مجرد

تأنيب أو على أقصى تقدير سيتم نقلهم إلى قسم آخر، فهم يعلمون بوضوح: إذا لم يحسنوا العمل، سوف ي-ف-ص-ل-و-ن. هذا قول من الصعب على الناس سماعه. وبلا شك من الصعب عليه هو قوله. لكن قول الحقيقة على هذا النحو ألطف بكثير من ترك الانطباع لدى الشخص بأن ثمة خيارًا آخر أمامه.

المثال الآخر الرائع على الكلام الصريح هو لـ "وارن بافيت". في كل عام يكتب خطابًا إداريًا لتقرير شركته السنوي. وتكون خطاباته توصيفًا للأشياء كما تحدث بالفعل، دون تلفيق أو تزييف. فعلى سبيل المثال، لقد كتب:

- *لقد عقدت هذا النوع من الصفقات بضع مرات - وبوضع جميع العناصر في الاعتبار، فإن أفعالي هذه كلفتكم مالًا.*
- *إنني لم أقم بالعمل على نحو جيد في العام الماضي. كان أملي تحقيق مكاسب بعدة بلايين لتضيف تدفقات جديدة ومهمة للمكاسب التي لدينا بالفعل. لكني لم أفعل.*
- *بدلًا من معالجة الموقف بشكل مباشر، لقد أهدرت عدة سنوات في محاولة لبيع العملية... إنني مسئول عن كل هذا التردد والارتباك.*

وعلى النقيض من ذلك، هناك العديد من خطابات الإدارة التي ترد في التقرير السنوي تكون أقرب للهراء الذي يصدر عن العلاقات العامة، يضع الشركة في موضع تظهر فيه أنها تسير بشكل قانوني قدر الإمكان. عندما يبدأ الخطاب بعبارة من قبيل: "لقد كان عام ٢٠٠٥ عام تحد للشركة..." فاعلم أن الشركة قد مرت غالبًا بعام سيئ، لكنه يحاول "تجميل الصورة"، أما "بافيت"، فإنه ينقل الصورة كاملة دون تجميل أو تزييف.

مثال آخر هو إبراهام لينكولن، والذي كانت قدرته على إلهام الثقة بالآخرين - حتى في خصومه السابقين - قدرة أسطورية. لا شك أن لذلك أسبابًا كثيرة، لكن من الواضح أن إحدى أكثر سماته تميزًا كانت قدرته على التواصل. كان غالبًا ما يوصف بـ "بالمباشر"، وهو تعبير يصف الحالة ذاتها من التحدث بصراحة. وعندما كان يختلف معه بعض الناس، لم يكن أحدهم يراه يتبع الازدواجية في كلامه. يقول لينكولن بحس دعابته المعهود: "لو أن لي وجهين، فما الذي كنت سأظهر لكم به؟".

*إن المقابل* للكلام الصريح هو الكذب أو الخداع، وهذا السلوك يكبد التعاملات والعلاقات ضريبة كبيرة - سواء على الفور أو بعد حين عندما يتم اكتشاف الخداع. وتعد فضيحة الرئاسة الأمريكية "ووترجيت" في أوائل السبعينيات من القرن الماضي مثالاً قويًا على تأثير الكذب والخداع ومحاولة تزييف الحقائق. عندما يكذب الناس، فإنهم يدمرون الثقة. هذا هو كل شيء. وهم يفعلون هذا لدرجة أنه لا يمكن لأحد أخذ كلامهم بعد ذلك على محمل الثقة.

*ليس كذبك عليّ هو ما أغضبني، لكن ما يغضبني هو أنني لن أعود قادرًا على تصديقك.*

– فريدريك نيتشه

إن معظم الناس ليسوا كذابين بشكل واضح – على الأقل لا يكذبون بصفاقة. بل إنهم يمارسون سلوكيات تناقض الحديث الصريح. هذه المتناقضات تتضمن سلوكيات مثل اللف والدوران، وحجب المعلومات، الحديث المزدوج (التحدث "بلسانين")، والإطراء، والإيهام، والادعاء، ويأتي على رأس هذه السلوكيات: التواصل "الخداعي" بهدف التلاعب بأفكار الآخرين، أو مشاعرهم، أو أفعالهم. وهناك سلوك معاكس آخر على درجة كبيرة من الخطورة هو إخبار الحقيقة "نظريًّا" مع ترك الانطباع الخاطئ. وهذا تلاعب بالكلام وسفسطة لفظية. وتلك كلها سلوكيات تعصف بالثقة.

## التأثير على السرعة والتكلفة

وفقًا لدراسة أجرتها مؤسسة "ميرسر مانجمنت كونسلتنج" في عام ٢٠٠٥، اتضح أن ٤٠٪ فقط من الموظفين يثقون بأن رؤساءهم صادقون في تواصلهم معهم – وهذا يعني أن ستة من كل عشرة موظفين يعتقدون أن رؤساءهم ليسوا صادقين فيما يقولونه.

أي أثر يكون لهذا على السرعة والتكلفة برأيك؟

بدلًا من الحديث الصريح، تمتلئ معظم حياتنا المؤسسية بالحديث الملفق. وهو ينتج ما أطلق عليه "ضريبة التلفيق"، وهي سبب أساسي لانخفاض مستوى الثقة بالعديد من المؤسسات. عندما يستمع الأفراد دائمًا لكلام ملفق من رؤسائهم، فإنهم يميلون للتشكك والتهكم – وهو رد الفعل الذي يصدر عن معظم الناس عند سماع رجال السياسة وكذبهم الدائم. وعندما تقع التغييرات الكبرى بعد ذلك – تسريح العمالة، أو إعادة الهيكلة، أو الاندماجات – لا يستفيد الناس من شكهم فيما قالته الإدارة العليا، لكنهم يدفعون الضريبة كاملة.

في بعض الأحيان تقع ثقافات كاملة رهينة دائرة متصلة من التلفيق والادعاء. وهذا يطيح بالثقة ويخلق "ضريبة حجب" إضافية يقوم فيها الناس بحجب المعلومات والحفاظ على الأمور "داخل مكنون أنفسهم". ونتيجة لهذا، تعقد الشركات في الغالب ثلاثة اجتماعات بدلًا من اجتماع واحد فقط: اجتماعات سابقة (للإعداد واتخاذ موقف)، الاجتماعات ذاتها (والتي لا يحدث فيها نقاش حقيقي ذو بال بسبب كثرة

التلفيق والحجب)، ثم الاجتماعات اللاحقة (الاجتماعات المصغرة والتي تجري فيها النقاشات الحقيقية وتطرح فيها القضايا الرئيسية).

حين تعلق الثقافة في هذه الدائرة المتكررة من التلفيق والحجب، يتطلب الأمر شجاعة عظيمة للتحدث الصريح. ربما تتذكر قصة "هانز كريستيان أندرسون" "The Emperor's New Clothes" حيث وقع الإمبراطور في حبائل اثنين من الدجالين اللذين ادعيا أنه باستطاعتهما نسج قماش سحري لا يراه الحمقى أو الأغبياء. وحتى لا يظهر أحد بالحمق أو عدم الكفاءة، ادعى كل من رأى القماش (بمن فيهم الإمبراطور) روعة هذا القماش. وسريعًا، ورغم الوضوح التام، وقع الجميع في التلفيق والنفاق واتباع "القطيع".

وبعد ذلك ارتدى الإمبراطور الملابس المصنوعة من هذا القماش في حفل عام، واصطف الناس على جوانب الطرق وبدأوا بالتعبير عن "انبهارهم". لكن في النهاية، قال طفل صغير: "ولكنه لا يرتدي أي شيء!" ومع إدراك الناس الحقيقة، بدأوا جميعًا يصيحون: "ولكنه لا يرتدي أي شيء!".

عندما يجرؤ الناس على إيقاف دورة التلفيق والتحدث بصراحة، تحدث أمور مذهلة، فيصبح التواصل واضحًا، وتضحى الاجتماعات قليلة، ومختصرة، ومحددة، وتزداد الثقة، وتزداد السرعة، وتقل التكلفة.

## عندما تذهب بالكلام الصريح أكثر من اللازم

كما هي الحال مع جميع السلوكيات الأخرى، إن الحديث الصريح يمكن أن يذهب المرء به إلى ما هو أكثر من اللازم، وأنا أعرف قائدًا في العمل كان يبرر - باسم الكلام الصريح - التعامل القاسي والوحشة. إما أنه لم يكن يدرك الأثر المدمر لنهجه هذا على الآخرين وعلى الثقة، أو أنه كان مدركًا وكان يصر على فعل هذا على أية حال - وفي هذه الحالة، يصبح "كلامه الصريح أكثر من اللازم" ضعفًا حادًّا.

في حين يبقى حديث الصراحة ضروريًّا لبناء الثقة بمعظم المواقف، فإنه يحتاج إلى بعض الضبط من خلال المهارة، والأسلوب، وبراعة الحكم. لقد ترسخت هذه النقطة تمامًا في ذهني ذات مرة عندما كانت عائلتنا في عطلة على الشاطئ، وقررت الذهاب للسباحة. حين خلعت قميصي، نظرت لي ابنتي ذات السنوات الثلاث وقالت في دهشة: "واو، أبي! إن لك بطنًا كبيرًا!" للأسف، كان هذا الحديث صريحًا - ولكنه لم يكن منضبطًا بأي أسلوب أو مراعاة لأي شيء.

هـذه الأمثلة البسيطة تؤكد مـدى حاجة السلوكيات للتوازن مـع بعضها، وكيف أن الأسـس الأربعة قادرة علـى مدك بالحكم السديد الذي يبقيك فـي المنطقة الوسطى من المنحنى السلوكي. عندما تمزج الشجاعـة (النزاهة) بأجندة المنفعة المشتركة (النية)، مع القدرة علـى معالجة المواقف مباشرة (الإمكانيات)، والتركيز على بناء الثقـة (النتائـج)، ستمتلك البصيرة التي تمكنك من حديـث الصراحة بطريقة تزيد لديك الثقة على نحو كبير.

## حديث الصراحة في المنزل

إن حديـث الصـراحـة ليـس مهمًّـا فقط في الحيـاة المؤسسيـة، لكنه مهـم أيضًا في العلاقـات الشخصية والأسرية. وفي العلاقـات القوية على وجه الخصوص، يكون من المفيد غالبًا أن تستهل نقاشاتك بإعلان نيتك - خاصة إن كان هناك أمر ثقيل ينبغي قوله أو سماعه.

من بين الأمثلة الجيدة لحديث الصراحة في المنزل:

- والـد يكون صريحًـا وواضحًا بشكل مناسب وهو يعلـم ابنه أو يساعده، حتى فـي الموضوعات الصعبة، مثل تنـاول المخدرات، أو اختيـار الأصدقاء، أو العلاقات الأخرى.
- زوجـان يعبران بلطف لكـن بصراحة عن أفكارهمـا ومشاعرهما لبعضهما ويعمـلان علـى إيجاد حلـول تفيد الطرفيـن، حتى لو كان ذلـك في معالجة قضايا صعبة مثل تهذيب الأولاد، والعلاقات مع الأقارب، أو شئون المال.
- أفراد عائلة تحملوا مسئولية القول: "مرحبًا، لقد قمت بشيء، وأود أن ألفت انتباهـك لـه" بدلا من الشعـور بالتحقير والوقـوع موقع الضحيـة، أو اتهام الآخرين بأنهم غير حساسين ولا محببين.

وأنـت تفكـر في حديـث الصراحـة، فكر بالفـارق المؤثر الـذي يمكـن أن يحدثه في علاقاتك مع أهم الناس في حياتك.*

*هـل ينجـح هذا مع الأبناء في سـن المراهقة؟ اكتشف هذا وغيره من تحديـات العلاقات الشخصية على الموقع الإلكتروني www.speedoftrust.com

## نصائح الثقة

عندما تضع حديث الصراحة على المنحنى الجرسي للسلوكيات، سوف تلاحظ أن السلوكيات التي على يساره - التي تمثل انحسار حديث الصراحة - ربما تكون بسبب مشكلات نزاهة (قلة شجاعة)، أو مشكلات نية (أجندة أنانية - تهتم بشكل أكبر بتجنب الإزعاج، بدلًا من السعي لمصلحة الآخرين)، أو مشكلات إمكانيات (قلة المهارات التخاطبية أو مهارات التعامل)، أو مشكلات نتائج (الفشل في التركيز على المحصلة النهائية التي تبني الثقة). ويبدو واضحًا أن السلوكيات على الجانب الأيسر من المنحنى لن تعظم من لحظات الثقة.

لكن سلوكيات المبالغة في السلوك على الجانب الأيمن هي الأخرى لن تعزز الثقة. وفي هذا الجانب تقابلك أمثلة كالتي أوردناها في موضوع "الذهاب في الحديث الصريح لما هو أكثر من اللازم". وسوف يتضمن ذلك أيضًا الزوجين اللذين يذهبان إلى مستشار الزوجية لتعلم مهارات التواصل، فقط لكي يصبحا أفضل في النزاع. أو ذلك الشخص، الذي يغلظ القول بشكل دائم ويغتاب الناس بحجة حديث الصراحة. إن السلوكيات المتطرفة في الصراحة تعكس أيضًا مشكلات في الأسس الأربعة - ربما فقدان التواضع (النزاهة) أو إبداء الاهتمام بالآخرين (النية)، أو أسلوب الهيمنة والسيطرة (الإمكانيات)، وعدم الإحساس بالعواقب (النتائج).

مرة أخرى، أقول إن مفتاح الوصول للحالة المثالية يكمن في التأكد من بقاء كل سلوك في ذروته بالنسبة للأسس الأربعة، فهذا سوف يعظم من حكمك في تطبيق السلوك والتأكد من الاتساق مع المبادئ الحاكمة لعلاقات الثقة. ونتيجة لهذا، سوف تتمكن من تحقيق أكبر مكاسب الثقة وتلافي أكبر ضرائبها.

فيما يلي بعض الاقتراحات لتحسين قدرتك على الحديث بصراحة:

- اسأل نفسك: ما الذي يحول بيني وبين حديث الصراحة؟ هل هو خوف من العواقب؟ أم خوف من الألم؟ أم خوف من أن أبدو على خطأ؟ أم خوف من إيذاء مشاعر الناس؟ هل هي رغبة في الشهرة؟ أم افتقاد للشجاعة؟ هل هي صعوبة الحياة أو العمل في بيئة ليس فيها حديث الصراحة؟ حدد مكاسب الصدق والصراحة وتكلفة انعدامهما لديك. ثم اعمل على تقوية الأسس الأربعة لديك وكذلك قدرتك على التحدث بصراحة.

- انتبه لحديثك. وسط التعامل، توقف واسأل نفسك: هل أتحدث بصراحة - أم أنني ألفق؟ فإن كنت ألفق، فلماذا، واعلم أنك تدفع ثمن هذا، واعمل على عنصري النزاهة والنية.

- تعلـم الوصول إلى الهدف في كلامـك بسرعة. تجنب المقدمـات والسياقات المبالغة، واعلـم أن القاعدة الناجحة فـي معظم الأوقات هي "خير الكلام مـا قل ودل" وفي لغة أهل القانون: "إن كنت تسهب، فأنت خاسر". إن الالتزام الشخصي بالتحدث بصراحة يساعدك على أن تكون دقيقًا في لغتك، مقتصدًا في كلماتك، وبعيدًا عن التلفيق.

رغـم أنني لـن أضعه فـي كل سلوك، فإن لـديَّ اقتراحًـا إضافيًّا هنا أرى أنـه من المفيد وضعه في الاعتبار مع كل السلوكيات:

- أشـرك غيرك مـن الناس. قـل لهم: "إنني بالفعـل أحـاول أن أحسن من قدرتي على التحدث بصراحة في تعاملاتي مع الآخرين. هل أنتم مستعدون لمساعدتي بتقديـم التغذية الراجعة وإعلامي بالمستوى الذي وصلت له في علاقتي معكم؟

إشراك الآخرين معك يؤدي إلى أمرين مهمين:

أولًا: سيجعـل التغيير أسهـل بالنسبة لك، فمن خلال إشـراك الآخرين في عملية سلوك وتطـورك، فإنك تعمل على تغييـر ثقافة اعتادت مقاومة التغييـر لتصبح ثقافة تشجع عليه.

ثانيًـا: سـوف يمكنك من رؤية أفضـل لموقفك الحالي ومدى تقدمـك. فيما يتعلق بسلوكياتنـا، غالبًا ما تشوبها "نقاط مجهولـة" – أمور لا نستطيع رؤيتها لكن الآخرين يرونها، ويساعدنا الحصول على التغذية الراجعة على رؤية هذه النقاط المجهولة.

لكـن إن قـررت إشراك الآخرين، فعليـك أن تعلم أنك ستنتقل إلـى مستوى قياس أعلـى، فـإن إشـراك الآخريـن في جهـودك للتحسـن، سيزيـد من حجـم التطلعات والتوقعـات، وإن لـم تواصل، فإنك بلا شك ستتكبد سحبًا مـن رصيد ثقتك، لكنك إن تابعت جهدك، فتلك طريقة أخرى رائعة لبناء الثقة.

> **ملخص: السلوك # ١ ـ التحدث بصراحة**
>
> كن صادقًا. قل الحقيقة، وأعلم الناس بموقفك، واستخدم لغة بسيطـة. سمِّ الأشياء بمسمياتها، وأظهر النزاهة، ولا تتلاعب بالنـاس أو تشـوه الحقائـق، ولا تزيـف الحقيقـة، ولا تـترك انطباعًا غير صحيح لدى الآخرين.

# السلوك # ٢
# أظهر الاحترام

*يمكنك الحكم على شخصية أي فرد من خلال الطريقة التي يتعامل بها مع الناس الذين لا يمكنهم مساعدته أو إيذاؤه.*

*- مجهول*

"سينوفس فاينانشال كوربوريشن" هي إحدى الشركات المدرجة على قائمة مجلة فورشن لأفضل ١٠٠ شركة يمكن العمل بها في أمريكا، وهي في القائمة منذ بدأ هذا التصنيف، وحققت المركز الأول في هذا التصنيف عام ١٩٩٩. رئيس الشركة، "جيمس بلانشارد"، يتحدث عما يراه السبب الرئيس الذي جعل شركته - ومن على شاكلتها - قادرة على النجاح في السوق وأن تكون من أفضل الأماكن التي يستحب فيها العمل:

*هناك خيط مشترك يجمع هذه المجموعة القليلة من الشركات التي تبقى على القمة دائمًا. إنه قدرة تلك المجموعة على تحقيق الأهداف وتجاوزها. إنهم يدركون رؤيتهم وطموحاتهم. وهناك دائمًا مما يفوق ويعلو تطلعاتهم... ويبدو أن هذه المجموعة القوية، المتقدة، المتحمسة، الناجحة من المؤسسات تخفي سرًا ما لديها. وبصراحة لقد قمنا بدراستها، وذهبنا للجامعات، وقمنا باستشارات، وقمنا بكل شيء نستطيعه لنجرب ونكتشف المعادلة التي تقول: "إننا سوف تكون واحدة من تلك المجموعة الصغيرة المختارة التي تحقق النجاح الدائم".*

*إن السر، أو العلامة، أو الخيط المشترك هو ببساطة في طريقة تعاملك مع الناس. إنها طريقة تعاملك مع مرءوسيك، وطريقة تعاملك مع أعضاء الفريق، وطريقة معاملتك للعملاء،*

*وجهات التنظيم، والجمهور العام، ومجموع مستمعيك، ومجتمعك. إنه طريقة تقديرك لقيمة الفرد، ومنحك العامل الإنساني قيمة حقيقية لا أن يبقى مجرد عبارة تكتبها في تقريرك السنوي.*

السلوك الثاني هو إظهار الاحترام، وهناك بعدان أساسيان لهذا السلوك – الأول: أن تتصرف على نحو يظهر الاحترام الحقيقي للناس، وثانيًا: أن تتصرف على نحو يظهر الرعاية والاهتمام. في ثقافات عديدة – خاصة الثقافات الشرقية – يلقى هذا السلوك تقديرًا شديدًا باعتباره دليلًا على التربية الجيدة. ولهذا يعتبر الاستهتار – الذي يبرز في الثقافة الغربية – وقاحة وغلظة لدى البعض. وفهم هذا الاختلاف الثقافي أصبح ضرورة في سعينا لبناء الثقة في اقتصاد أصبح عالميًا.

إن إظهار الاحترام يعتمد على مبادئ الاحترام، والإنصاف، واللطف، والحب، والتحضر. لكن المبدأ الأساسي في هذا السلوك هو الاحترام الداخلي للآخرين – أهمية كل إنسان كجزء من العائلة البشرية بكاملها. وهذا السلوك هو القاعدة الذهبية عمليًا – فهي القاعدة التي يمكن تمييزها في كافة الثقافات والديانات عبر العالم، ولك أن تتأمل الأمثلة التالية:

*" عامل الناس بما تحب أن يعاملوك به" .*
*" ما تكرهه لنفسك، لا تفعله لغيرك" .*
*"لا يؤمن أحدكم حتى يحب لأخيه ما يحب لنفسه" .*
*"لا تفعل لجارك ما لا تحب أن يفعله لك" .*
*"لا تؤذ الآخرين بما يمكن أن يؤلمك" .*
*" عامل الناس بمثل ما تحب أن يعاملوك به" .*
*" ما لا تحب أن يُفعل لك، لا تفعله لغيرك" .*
*" يجب أن نعامل أصدقاءنا كما نود أن يعاملونا" .*
*" ينبغي أن نعامل الآخرين بالطريقة التي يجب عليهم معاملتنا بها" .*

*المقابل* لسلوك إظهار الاحترام هو عدم احترام الآخرين. وإظهار عدم احترام الآخرين، وهو مشكلة ضخمة، يشيع سواء في العمل أو المنزل. كذلك مما يناقض إظهار الاحترام هو عدم إظهار الاكتراث للآخرين – سواء لأنك فعلًا لا تكترث، أو لأنك لا تعرف كيف تظهر الاكتراث والوقت الذي يجب فيه ذلك.

*وزيف* هذا السلوك هو في ادعاء الاحترام أو الاهتمام، أو أن تظهر – وهو الأمر الأكثر سوءًا وشرًا – الاحترام والاهتمام بالبعض (أولئك الذين يمكنهم أن ينفعوك)، لكن دون إظهاره للكل (الذين لا يستطيعون لك نفعًا). هذا الاضطراب السلوكي أصبح

معروفًا "بقاعدة النادل". وتعتمد الفكرة على أن باستطاعتك أن تتعلم الكثير عن أي شخص من خلال الطريقة التي يعامل بها النادل في مطعم. تقول "سارة لي" المديرة التنفيذية لشركة "بريندا بارنس"، والتي كانت نادلة يومًا ما: "إن الجلوس في كرسي المدير التنفيذي لا يجعل مني شخصًا أفضل من مشغل النقالة الشوكية في مصنعنا. إذا عاملت نادلاً، أو مرءوسًا، على أنه شيء مهمل، فهل سيمنحونك كل ما لديهم؟ لا أعتقد ذلك".

> *إنني أحاول أن أعامل الناس كبشر... فإذا علموا أنك تبالي بهم، فهذا سيخرج أفضل ما لديهم.*
>
> ـ السير "ريتشارد برانسون"، مؤسس ورئيس شركة فيرجن جروب

إنني أحب على نحو خاص قصة طالبة إدارة الأعمال التي أدت بشكل جيد في امتحانها النهائي حتى وصلت إلى السؤال الأخير: "ما اسم الشخص الذي ينظف غرفة نومك؟" تشككت في السؤال. كيف ينتظر منها أن تعرف إجابة سؤال كهذا؟ وأية علاقة لهذا السؤال بدرجتها الجامعية التي هي بصدد الحصول عليها؟ وفي النهاية سألت الأستاذ ما إذا كان لهذا السؤال قيمة في الدرجة النهائية. فأجابها قائلًا: "بالطبع له قيمة. إن حلمك كله منصب على أن تصبحي رئيسة ومديرة تنفيذية لشركة ناجحة. لكن النجاح هو جهد فريق. والقائد الجيد هو من لا يتغافل ويقدر الإسهامات التي يقدمها كل عضو بالفريق ـ حتى أولئك الذين تبدو أعمالهم أقل أهمية".

إن مشكلات وظيفية مثل التمييز والتحرش الجنسي جعلت الاحترام في مرتبة أعلى في هرم الامتياز المؤسسي، سواء باعتباره العمل المناسب أو باعتباره طريقة أفضل لإدارة الأعمال. معهد "جريت بلاس تو ورك" ـ شريك مجلة "فورتشن" في تحديد قائمة أفضل مائة شركة ـ يعتبر الاحترام أحد ثلاث دعائم للثقة المؤسسية. وتعتبر مؤسسة "سيروتا سيرفاي إنتليجانس" الاحترام واحدًا من المميزات الأساسية للمؤسسات التي تتمتع بالروح المعنوية العالية وأشارت إلى أنه في نسبة العشرة بالمائة الأولى من هذه المؤسسات يعامل فيها الموظفون الأدنى درجة بدرجة احترام المديرين الكبار نفسها. إن العديد من أصحاب الأعمال يتخذون تدابير لضمان الطاعة مع سلوك الاحترام، والفرصة الحقيقية تتمثل في تجاوز مبدأ الطاعة إلى امتلاك قلوب الناس.

## الأشياء الصغيرة

إن إظهــار الاحترام هو مثال واضح للأثر الكبير "للأشياء الصغيرة" في بناء أرصدة الثقة. إنني أتذكر مدى الأثر الذي تركته لدى مساعدتي التنفيذية عندما زرت والدتها في المستشفــى. كان هذا مجرد عمل صغير، لكن بالنسبة لمساعدتي، كان دليلًا على العنايــة التي أوليها لها، وبالفعــل كان ما فعلته شيئًا كبيرًا بالنسبــة لها. كان رد فعلها شبيهًــا بعميلتنا في تكساس والتي تلقت رسالة من زميلي خلال الإخلاء الذي قامت به في أثناء إعصار كاترينا. وكما يقول القائل: "لا تحتقرن من الأمور شيئًا".

واحــدة من المشاركين فــي ورشة العمل الخاصــة بنا والتي كانــت تعمل مساعدة تنفيذية لرئيس إحدى الجامعات على مدى عشر سنوات تروي لنا هذه القصة:

*بعــد ظهيــرة أحــد الأيام، كنا نعد لعشــاء خاص في بيــت الرئيس، وفي اليــوم التالي كان حفل التخــرج، وفي ذلــك المساء كنا نقيم عشــاء لكبار المتبرعين والمساهميــن للجامعة وصاحب الدكتوراه الفخرية لهذا العام، وكان مسئولا حكوميًا كبيرًا من أمريكا اللاتينية.*

*فــي أثناء إعدادنا للطــاولات، وصلت باقة ورد للزينة المركزية للحفــل، وكان واضحًا أن مكتب التنميــة في الجامعة هو من طلبها. جاءت زوجة رئيس الجامعة إليه وقالت: "لدينا مشكلة". وكانت تمسـك بإناء سمن عادي وضعــت فيه بعض أزهار البنفسج من حديقة المنــزل. اتضح أن "لولا" - عجوزًا أوروبية كانت تعمل مديرة للمنزل منذ سنين - هي من أعدت هذه "الزينة المركزية" للحفل.*

*فنظر الرئيس لزوجته وقال: "كلا، ليس لدينا مشكلة. فقط أعيدي الورود التي وصلت إلى محل الزهور. سوف نستخدم الزينة التي صنعتها لولا".*

*كانت تلك لحظة تنوير بالنسبة لي. لقد علمتني أنه مهما كان ضآلة حجم المساهمة في أي نشاط أو جهد، فإن هذه المساهمة تستحق التقدير والاحترام.*

إننــي أريدك أن تفكر في حجم الإضافة التي حققتها هذه البادرة "الصغيرة" من الاهتمــام والاحترام في حساب مديرة المنزل. وتخيــل التأثير المتعاظم لهذه البادرة علــى أرصدة الثقة الخاصة برئيس الجامعة لدى كل من له صلة بالمسألة، ومن بينهم هيئــة التدريــس، والضيــوف، والأشخاص العاملين فــي مكتب تنميــة الجامعة، ولدى المشاركــة في ورشة عملنا. إنني على يقيــن من أن كل شخص سمع هذه القصة (وأنا منهــم) قد تأثر بلحظة الثقة هذه. ولم يتوقف الأمر عند هذا الحد. بعد اطلاعنا على هذه القصة في ورشة العمل، تابعت المرأة لتخبرنا بالطرق التي ضمتها عملية تعلمها لهــذه اللحظة في وظيفتها الحالية (والتي ليســت لها علاقة على الإطلاق بالجامعة)، وعن أثرها في رصيد الثقة الذي صنعته مع الأشخاص الذين تعمل معهم حاليًا.

عليك فقط تأمل الثقة التي نشأت من خلال تلك اللحظة الفارقة!

## إظهار الاحترام في المنزل

فـي البيت، ربما تكون "الأشياء الصغيرة" أكثر أهمية. إن مجرد قول "من فضلك" أو "شكـرًا لـك"، أو الاستماع بإخلاص لأحد أفراد الأسـرة، أو تنظيف المكان بعدك، أو المشاركة، أو مفاجأة أحدهم بباقة ورد أو غيرها من علامات الحب كلها أمور تضيف حسابات ضخمة لرصيد الثقة العائلي.

إنني أتذكر - ونحن صغار - أبي وأمي وهما يقومان بجولتهما اليومية التي تستغرق نصـف ساعة في محيـط بيتنا على دراجة هوندا بمقطورة قاصديـن وقتًا خاصًا بهما يتحدثـان فيـه. وأتذكر كيف كان أفراد العائلة يقفون لـي غالبًا ويحيونني بدفء وحب بمجرد أن أدخل من باب البيت، وأتذكر عندما كان أبي أو أمي يطلبان منا العمل بجد لنفاجئ كلًا منهما بنظافة المطبخ، أو المـرآب، أو الباحة الخلفية قبل أن يصلا إلى المنـزل، وأتذكر المتعة التي كنـت أشعر بها وأنا أرى الدهشة والتقدير على وجهيهما. في بيتنا الآن، أرى كيف تلمع عينا ابنتي ذات السنوات الثلاث حين يأخذها أخوها ذو التسعـة عشر عامًا في جولة علـى الدراجة الرباعية في الباحة الخلفية للمنزل، وكيف تلمـع عيناها أيضًا عندما يكون أخوها في المنزل ويرتدي ملابسه كأمير يرافق أميرة بإحدى حفلات الشاي.

لقد عرفت منذ البداية حجم الفارق الذي تحدثه تلك "الأشياء الصغيرة"!

> *النتيجة النهائية للطف والاهتمام بالآخرين هي انجذاب الناس إليك.*
>
> - أنيتا روديك، المؤسس والمدير التنفيذي لشركة بادي شوب

لكنـي أعرف أيضًا أن ما يبدو على أنـه مؤشرات صغيرة على عدم الاحترام يمكن أن يقـود إلى خصومات أكبـر تقضي في النهاية على رصيد الثقـة تمامًا، وكما يوضح أحد المنشورات عن إساءة المعاملة:

*إن بدايـات سوء معاملة الزوجة والأطفال قـد تكون أمورًا تبدو تافهة غير مهمة، مثل التقليل مـن قدرات وكفاءة الآخر، أو النقـد الدائم، أو الإهانة والشتم، أو رفض التواصل، أو التلاعب، أو الإشعار بالذنب، أو تكرار نقض الوعود بعد إبرامها، أو التهديد، أو التهديد بالإيذاء البدني، أو الاتهامات العشوائية، أو تدمير الممتلكات الخاصة.*

في ثقافة سائدة بسبب التليفزيون والموسيقى والكتب والأفلام، والتي تعكس غالبًا مستوى توجهات عدم الاحترام وسلوكيات سوء المعاملة الصغيرة، وتؤيدها وربما تزيد منها، يصبح من السهل أن تفقد قدرتك على تمييز أثر هذه الأشياء على العلاقات الكبرى في حياة الفرد. لا ينبغي أبدًا أن ننسى أن الأشياء "الصغيرة" – سلبية كانت أم إيجابية – هي أشياء كبيرة في المنزل.

## المحصلة النهائية

في حين يبدو إظهار الاحترام سلوكًا "غير ملموس" بالنسبة للبعض، فإنني أرى أن له علاقة مباشرة بالثقة ومن ثم بالمحصلة النهائية.

ارجع مرة أخرى لبعض الأبحاث التي عرضتها في هذا الكتاب. ما السبب الذي يجعل ٢٩٪ فقط من الموظفين يرون أن إدارتهم تهتم بتنمية مهاراتهم؟ ما الذي يجعل ٤٢٪ فقط من الموظفين يعتقدون أن الإدارة تهتم بهم من الأساس؟ في كثير من الحالات، وعلى الرغم من حديث الإدارة عن الأمر، فإن الإدارة بشكل أساسي لا تسلك طرقًا تظهر الاحترام، ونتيجة لهذا، لا يثق الموظفون في الإدارة.

> *إن ما يخلق الثقة في نهاية المطاف، هو إظهار القائد الاحترام لأتباعه.*
>
> – جيمس أوتول، مؤلف كتاب *Leading Change*

وما هو الأثر الحادث على السرعة والثقة؟ عندما يعتقد الموظفون أن القادة فعلًا لا يبالون، فما مدى استعدادهم للبذل؟ وللإبداع؟ وللتعاون؟ على الجانب الآخر، كيف تكون سرعتهم في الشكوى، والنقد، والتحيز، والهجوم؟

من وجهة نظر العميل، يتمتع إظهار الاحترام بتأثير هائل. منذ سنوات عديدة، كانت هناك منافسة مشتعلة بين سماسرة العقارات للفوز بتمثيل المطور العقاري في صفقة بيع بعض المواقع المميزة لمنازل بالقرب من بارك سيتي، بولاية يوتا. وكانت المنطقة المعروضة والتي تبلغ مساحتها ٤٠٠٠ أكر مملوكة لأسرة تربي الأغنام منذ عهد الرواد.

دعا المطور العديد من كبار وكلاء وسماسرة العقارات في بارك سيتي لتقديم عروضهم. ومن بين هؤلاء كان "توم بيك"، الذي قدم عرضًا يشبه إلى حد كبير كل

العروض التي سبقته، إلا أن "توم" فعل شيئًا واحدًا مختلفًا. أرسل خطاب شكر مكتوبًا للمطور على إتاحة الفرصة لتقديم العرض. قال المطور إن هذا الفعل وحده هو ما حدد خياره. بالنسبة لـ "توم"، كان إرسال خطاب الشكر أمرًا طبيعيًّا. وقال: "من المهم أن تظهر الاحترام للآخرين وأن تفكر فيهم حال غيابهم".

هذه المنطقة المطورة، وتسمى "ذا كولوني"، هي الآن أكبر منطقة تزلج في أمريكا الشمالية، بحد أدنى للقطعة قدره أربع أكرات ومنازل تصل مساحتها إلى ٣٠٠٠٠ قدم مربعة، وأصبحت "بارك سيتي" أحد مواقع الأوليمبياد الشتوي لعام ٢٠٠٢.

هناك أمثلة لا تحصى للاختيارات الاقتصادية التي تمت بناء على بوادر (صغيرة أحيانًا) للاهتمام. ويعرف العاملون في مجال الإعلانات هذا الأمر جيدا، وغالبًا ما يسعون لإقناع العملاء أن إنتاج منتج معين مرده إلى إظهار للاهتمام بهم.

## نصائح الثقة

بوضع إظهار الاحترام على المنحنى الجرسي، يتضح أن السلوكيات التي على يساره - والتي تظهر قلة الاهتمام - غالبًا ما تكون نابعة من مشكلات نزاهة (قلة تواضع)، أو نية (أنانية عالية للغاية، وعدم اهتمام بالآخرين)، أو إمكانيات (جهل بطريقة إبداء الاهتمام أو الاحترام للآخرين). أما السلوك المتطرف على يمين المنحنى - ويتضمن المبالغة في الاهتمام بالآخرين، أو الغيرة، أو القلق السلبي غير المبرر - فربما ينبع من مشكلات نية (تركيز أكبر على الذات من التركيز على العمل في مصلحة الطرف الآخر)، وإمكانيات (توجهات وأسلوب)، ونتائج (تحمل مسئولية بشكل أكبر من اللازم؛ وعدم الإحساس بتأثيرات السلوك).

مرة أخرى، من المهم أن تعلم أنه في هذا السلوك - كما هي الحال مع بقية السلوكيات - فإن الحكم الناتج عن تقوية ومزج الأسس الأربعة يعد أساسيًّا لبلوغ "النقطة المثالية" على المنحنى البياني.

وفيما يلي بعض الأفكار التي قد تساعدك في سعيك نحو إظهار الاحترام للآخرين:

- طبق "قاعدة التادل" على نفسك فيما يتعلق بطريقة معاملتك للناس في البيت والعمل. هل تحب ما وجدته؟ إن لم تكن تحبه، ركز على تحسين نيتك.
- فكر في أمور معينة يمكن أن تظهر للآخرين من خلالها اهتمامك بهم. اتصل بالناس، واكتب خطابات شكر، وعبر عن شكرك، وأرسل رسائل

تعبـر عن اهتمامك. حاول أن تقمل شيئًا كل يوم لتصنع بسمة على وجه أحد الناس - حتى لو كان هذا الشخص هو بواب البناية التي تعمل بها. لا تصنع فجوة بين ما تشعر به وما تفعله.

- لا تهمـل أيـة علاقة حالية أبـدًا - خاصـة علاقاتك مع من تحـب وبالعائلة والأصدقـاء. تجنـب بذل طاقة أكبـر في العلاقات الجديدة علـى اعتبار أن أصحـاب العلاقات الحاليـة يسلمون بأنك مهتم بهـم بالفعل. فلعل الحاجة لإظهار الاهتمام في العلاقات القديمة أكثر أهمية من الحاجة لإظهارها في العلاقات الجديدة.

**ملخص: السلوك # ٢ - أظهر الاحترام**

اهتـم بالآخرين بصدق، وأظهـر عنايتك بهم، واحترم كرامة كل شخـص وكل دور. عامل كل الناس باحترام، خاصة أولئك الذيـن لا يمكنهم فعل شيء لك. وأظهـر اللطف في الصغائر، ولا تتظاهـر بالاهتمام الزائف. لا تحاول أن تكون "ماهرًا" مع الناس.

# السلوك # ٣
# تَحَرَّ الشفافية

*بالنسبة لبعض الناس، من الممكن أن تكون القيادة رحلة قوة فعلية. فيستمتعون بشعور السيطرة على الناس وعلى المعلومات. ولذا فهم يحفظون الأسرار، ويعلنون القليل عن أفكارهم حيال الناس وأدائهم، ويختزنون ما يعرفونه عن العمل ومستقبله. هذا النوع من السلوك يصنع صورة القائد كرئيس للعمل، لكنه يقضي على الثقة داخل الفريق.*

– جاك ويلش

منذ بضع سنوات، عندما كان "دونالد كارتي" مديرًا تنفيذيًّا لشركة "أمريكان إيرلاينز"، عملت الشركة للحصول على تنازلات كبيرة في الرواتب من اتحادات العاملين من أجل الإبقاء على الشركة قائمة وبعيدة عن خطر الإفلاس، وانتهى التفاوض بخصم ١،٨ بليون دولار من الرواتب والمكافآت.

ولكن خلال عملية التفاوض، قامت الشركة بتوفير حوافز "بقاء" سخية للمدراء الستة الكبار في الشركة، وترسخت ثقة خاصة بأنه سيتم دفع معاشات الطاقم الإداري لـ ٤٥ مديرًا حتى لو أعلنت الشركة إفلاسها. ولم يكن هناك شيء مما جرى غير قانوني، لكنه لم يكن مكشوفًا للاتحادات في أثناء التفاوض.

لكن هذه الدخول الإضافية للمديرين توجب الكشف عنها في الملف السنوي للجنة السندات المالية والتبادلات، والذي كشف عنه في اليوم الذي أقرت فيه

التخفيضات. الإعلان عنها أذهل الاتحاد العمالي بشكل كامل. ودمر ما كان لـ"كارتي" من ثقة - ليس فقط مع الاتحاد، لكن أيضًا مع بعض أعضاء مجلس الإدارة، ووفقًا لمجلة *بيزنيس ويك*: "فجأة اتضح خواء نداءات "كارتي" لما أسماه "التضحية المشتركة"، وكان ثمن الحماقة التي أقدم عليها هو وظيفته". وفعلًا؛ ففي خلال أيام تقدم "كارتي" باستقالته.

وعندما قدم "جيرارد آربي" ليصبح المدير التنفيذي الجديد، واجه على الفور "ضريبة موروثة" ضخمة خلقها تصرف سلفه. قال "آربي" إنه سيعمل من أجل استعادة الثقة لكافة الموظفين. وكان نهجه أقرب للانفتاح منه إلى السرية، وأقرب للشفافية منه إلى الكتمان. لقد خلق بيئة تتسم بسياسة الباب المفتوح، وبدأ يكشف عن كافة الأوضاع المالية للنقابات، ورفض زيادة عرضها عليه مجلس الإدارة، وباع القطع الفنية الغالية للشركة والتي أصبحت تمثل رمزًا غير متناسب مع الزمن الصعب. الأكثر من هذا أنه أشرك النقابات في مشكلات الشركة من خلال حضور ممثلين لها في لجان الإدارة العليا حتى يروا التحديات من ذات الزاوية التي ترى منها الإدارة. وقال: "بعض الناس يظنون أن الاتحاد هو المشكلة، لكننا نعتقد أنه جزء من الحل".

> *حاول أن تكون شفافًا، وواضحًا، وصادقًا؛ حتى لو كان ذلك صعبًا، بل بالأخص عندما يكون صعبًا.*
>
> - جين - سيريل سبينيتا، الرئيس والمدير التنفيذي لشركة "إير فرانس"

لم يكن سلوك "آربي" استعراضًا زائفًا؛ بل كان امتدادًا لشخصيته الحقيقية وكفاءته (أسسه الأربعة). يقول: "الطريقة الوحيدة لبناء الثقة على المستوى الشخصي والمهني هي أن تكون محل ثقة. أرجو أن أكون على قدر هذا المستوى". ونتيجة لهذا، أصبح "آربي" قادرًا على إعادة بناء الثقة، واستطاعت الشركة تفادي الإفلاس، في حين لم تفلح في هذا شركات الطيران الأربع الكبرى في أمريكا، وقال قائد الاتحاد "كامبل ليتيل": "أعتقد أن "جيرارد" شخص أمين، متعاطف، يريد إصلاح الشركة".

بعد عدة شهور، تقابلت مع طيار من شركة "أمريكان إيرلاينز" بأحد المصاعد وسألته: "ما رأيك في "جيرارد آربي"؟".

فرد عليَّ دون تردد: "إنه رائع! يمكنني أن أثق به".

> *إن السمعة الرائعة تتحقق عندما تتسم الشركات بالشفافية في الطريقة التي تجري بها شئونها.*
>
> – تشارلز فومبيرن، مؤلف كتاب *REPUTATION*

إن السلوك الثالث – تحرِّي الشفافية – يتعلق بأن تكون واضحًا وصريحًا. إنه يتمثل في أن تكون واقعيًّا وصادقًا وتقول الحقيقة على نحو يمكن للناس تأييده. إنه يعتمد على *مبادئ* الصدق، والصراحة، والنزاهة، والأصولية. كما أنني أحب أن أضيف إلى كل هذا مبدأ التنوير؛ لأن الشيء عندما يكون شفافًا، يتدفق النور من خلاله. بعبارات رئيس المحكمة العليا الأمريكية "لويس برانديس": "ضوء الشمس هو أعظم مطهر"؛ فهو ينظف، ويبدد الظلال، ويمحو الظلمة. ويمكِّن الناس من الرؤية. إنه يمنح الناس إحساسًا بالراحة والثقة لأنهم يعرفون عندئذ أن شيئًا لم يعد خافيًا.

ونقيض سلوك تحري الشفافية هو الكتمان، أو التغطية، أو الغموض، أو الإضلال، وهو يتضمن الدس، والحجب، ووجود أسرار، والفشل في الإفصاح والتوضيح. كما أنه يتضمن أجندات، ومعاني، وأهدافًا خفية. ومضاد كلمة شفافية هو العتمة – وهي تعني شيئًا لا يُنْفِذ الضوء ولا يمكن رؤية الصور من خلاله.

أما *التظاهر* بالشفافية فهو الإيهام. إنه التظاهر الذي يشير إلى "ما يبدو" وليس "ما يوجد في الواقع"، إنه جعل الأشياء تظهر مختلفة عما هي عليه في الحقيقة، وتعد شبكة الإنترنت خير مثال على الشفافية والخداع في الوقت نفسه. ففي الوقت الذي رسخت فيه شبكة الإنترنت لشفافية غير عادية، فسمحت للناس بالحصول على المعلومات والوصول إلى الحقيقة أينما كانت، فإنها في ذات الوقت خلقت مكانًا يمكن للناس فيه اختلاق أسماء مستعارة والتعامل مع الآخرين في إطار وهمي؛ حيث لا يعرف أحد الهوية أو النية الحقيقية.

## بناء الثقة بسرعة

يومًا بعد يوم في هذا الاقتصاد العالمي، تكتسب الشفافية اعتبارها كقيمة ضرورية في المؤسسات التي تتمتع بالثقة العالية، ووفقًا لمؤسسة "برايس ووترهاوس كوبرز"، فإن "روح الشفافية" هي المفتاح الأول لاستعادة ثقة الناس.

والشفافية عادة ما تبني الثقة بسرعة كبيرة؛ فمثلًا ، عندما وقعت إحدى الفعاليات الخيرية في مشكلة مؤخرًا ، اتخذت أسرع السبل لاستعادة الثقة، وكان ببساطة توضيح المصارف التي تصرف فيها أموالها للناس. في بعض المواقف عندما يكون هناك تعارض في المصالح، فإن أفضل وسيلة لمنع هذا التعارض من أن يتحول إلى مصدر قلق هي مواجهته مباشرة ومعالجة هذا التعارض بروح كاملة من الوضوح والشفافية؛ فالشركات التي تتحرى الشفافية دائمًا ما تفصح عن علاقاتها، ومصالحها، وصراعاتها بشكل مسبق حتى يكون كل شيء مكشوفًا دائمًا ولا يمكن لأحد التشكيك في النوايا.

وعندما تكون الثقة منخفضة، لا يمكن للناس الثقة بما لا يرونه. ومن خلال كشف الأمور، فإنك تؤكد للناس أنه ما من شيء خفي.

أحد الأمثلة الجيدة على الشفافية يتمثل في الطريقة التي تعمل بها شركة "تويوتا" مع مورديها. في صناعة يركز فيها معظم مصنعي السيارات على الحصول على أقل سعر وإعلام الموردين بما ينبغي فعله، تقدم "تويوتا" نموذجًا لمنهج مختلف؛ فهم يركزون على بناء علاقة طويلة الأمد بينهم وبين مورديهم، والذين بدورهم يتعاونون مع "تويوتا" ومع بعضهم بعضًا. وعلى الرغم من أن المعرفة بالمنتج تعد ملكية خاصة، فإن المعرفة بالعملية ينبغي أن تكون معروفة عبر سلسلة القيم داخل الشركة. إن منهج "تويوتا" لا يمكن أن ينجح دون شفافية كبيرة من جميع المعنيين بالأمر، وهذه الشفافية هي أساس علاقات موردي "تويوتا".

ثمة مثال رائع آخر – وهو مثال حقق رصيدًا هائلًا لديَّ بشكل شخصي – إنه منهج مدير تنفيذي لشركة حجمها ٥٠٠ مليون دولار في التفاوض معي حول إحدى الصفقات. لقد التقيت معه وقمنا بوضع الإطار العام المحتمل للصفقة، لكننا لم نتم الصفقة لأن مدخلات واقتناع فريق المبيعات، وتنمية المنتج، والفريق القانوني كانت مهمة لنجاح الصفقة لدى هذا المدير التنفيذي. فكتبت له النقاط الأساسية المحتملة للصفقة وأرسلت بها إليه بالبريد الإلكتروني في هيئة مُسَوَّدَة. وبعد الاجتماع بموظفيه، تلقى علامات بالخط الأحمر على بنود في المسودة من قبل رؤساء الفرق، وقدموا شروحًا لمشكلاتهم ومخاوفهم. وبدلًا من تلخيص هذه المخاوف، أعاد إرسالها لي *دون أي تعديل*. وأذهلني سلوكه. لقد سمح لي هذا بفهم المشكلات الحقيقية ومعالجتها دون تخمين مني. فقررت أن أبادله الشفافية وأرسلت وثيقة مشابهة لوثيقة موظفيه وضعت فيها تعليقاتي على مخاوفهم. ونتيجة لهذا، استطعنا التفاوض بشكل أفضل لكلينا، وقد فعلنا هذا فيما يقارب ثلث الوقت الذي كنا سنستغرقه لولا تلك الشفافية.

من زاوية السرعة والتكلفة، فإن للشفافية أثرًا هائلًا؛ فليس لك أن تقلق بشأن أجندات خفية، ولست مضطرًا للتخمينات. ولست مضطرًا لإهدار الوقت والجهد في محاولة للحفاظ على المظهر أو مواكبة تبني مناهج مختلفة لتتناسب مع كل شخص.

إن شركات كثيرة تحقق الشفافية مع موظفيها من خلال ما يعرف بإدارة الكتاب المفتوح - من خلال إتاحة البيانات المالية ليراها كافة العاملين بالشركة. لقد عملت مع مدير مالي أخبرني بأن هذا النهج يخلق الثقة أسرع من أية وسيلة أخرى اتبعتها الشركة. وقد قال لي: "في البداية كان هناك بعض التشكك فيما إذا كانت الأرقام المعروضة حقيقية أم لا. لكن المنهج استمر، وقد أثمر سريعًا عن حماس ملحوظ وزيادة ضخمة في الثقة. وهنا بدأت الشركة في تحقيق زيادات هائلة في الأرباح".

> *لقد اتبعنا فلسفة تقضي بألا نخفي أي شيء - أو أية مشكلة من مشكلاتنا - عن موظفينا.*
>
> - رولين كينج، مؤسس شركة "ساوث ويست إيرلاينز"

وتحري الشفافية يخلق الاقتناع أيضًا. في أية أسرة، مثلًا، فإن تحري الشفافية مع الأطفال فيما يتعلق بالأمور المالية ودعوتهم للانخراط في اتخاذ قرارات الإنفاق لا يساعدهم فقط على فهم سر الاضطرار "لرفض" بعض المطالب في بعض الأحيان، بل يساعدهم أيضًا على أن يكونوا أكثر حساسية تجاه طلب بعض الأمور، ومن ثم فإنك لا تهدر وقتًا وطاقة عاطفية في التعامل مع طلبات غير مناسبة. وثمة فائدة مضافة للشفافية تتمثل في أنها توفر للأبناء فهمًا لاقتصاديات العائلة وتساعدهم على أن يكونوا أكثر تحملًا للمسئولية في قرارات الإنفاق مع تقدم أعمارهم.

إن التفاوض بشفافية لا يعني أن عليك دائمًا أن تطرح كل أوراقك على الطاولة. لكن يعني أن تتحرى الشفافية فيما يتعلق بالمعلومات المناسبة وفيما تحاول أن تحققه.

## نصائح الثقة

في سلوك تحري الشفافية، كما هي الحال مع جميع السلوكيات، لا بد أن يكون هناك توازن مسئول. وفي الشركات الحكومية على وجه الخصوص، هناك أمور معينة لا ينبغي لمن هم أدنى مرتبة أن يطلعوا عليها إلا إذا كانت متاحة للجميع. هناك أشياء

أخرى تكون سرية ومن غير المناسب أن يتم الكشف عنها. والمنطق السليم هو ما سيهديك لئلا تتحدث بالأمور السرية، أو الأحاديث الخاصة، أو غير ذلك من الأمور التي ليس لك حق التحدث بها.

لقد كنت حاضرًا في موقف أراد فيه المدير التنفيذي أن يتحرى الشفافية في اجتماع الإدارة بأن يكشف عن رواتب الجميع، بمن فيهم فريق الإدارة في الغرفة. وفي الحال غير هذا الحديث من جو اللقاء، وبدأ الحضور فجأة يتطلعون حولهم يتساءلون عن سر تلقي بعض زملائهم ضعف أجورهم. فعدم التوازن بين سلوك الشفافية وغيره من السلوكيات، سبب هزة للنظام. وكان هذا مغالاة في السلوك جعله في أقصى اليمين من المنحنى الجرسي البياني. وكانت تلك شفافية غير مسئولة - أكثر من اللازم، وأسرع من اللازم. وغالبًا ما تكون هذه الدرجة المبالغة من السلوك نتيجة لأحد أمرين أو أكثر: التواضع (النزاهة)، أو أجندة المصلحة المشتركة (النية)، أو قدرات الثقة ومهارة القيادة (الإمكانيات)، أو التعريف المناسب للنتائج وحساسيته (النتائج).

على الجانب الأيمن من المنحنى، لماذا تحجِّم القدر المعقول من الشفافية؟ لماذا تحجب المعلومات؟ لماذا لا توضح على الأقل جميع أهدافك، إن لم يكن كافة أوراقك، على الطاولة؟ إن الفشل في تحقيق الشفافية عادة ما يشير إلى نقص الصدق أو الشجاعة (النزاهة)، أو وجود أجندة خفية (النية)، أو نقص في قدرات الثقة لإدراك أهمية الشفافية والتمسك بها (الإمكانيات).

مرة أخرى، اعلم أن تقوية الأسس الأربعة سوف تحافظ على وجودك في "النقطة المثالية" من المنحنى، وأن جميع هذه السلوكيات سوف تعمل معًا لتحقيق التوازن فيما بينها.

وبينما تعمل لخلق الشفافية، إليك بعض النصائح لتضعها في اعتبارك:

- في العمل والمنزل، اسأل نفسك بشكل منتظم: هل أحجب المعلومات عمن ينبغي أن أشاركهم إياها؟ فإن كنت أفعل، فلماذا؟ فكر في الضريبة التي ربما تتكبدها نتيجة سلوكك هذا. وفكر في المكسب الذي قد تجنيه عند تمتعك بالشفافية.

- إن كنت في موقع قيادة في العمل، قيِّم حجم الشفافية في مؤسستك بالنسبة لأصحاب المصلحة المتنوعين، ثم فكر في كل موقف واسأل نفسك: إذا

كنا أكثر شفافية، فأي فارق يحدثه هذا؟ وابحث عن طرق لزيادة حجم الشفافية - ومكاسب الثقة!

- إن كنت تتحمل مسئولية الرعاية المالية لأحدهم - الزوجة مثلًا - فكر كيف تكون الشفافية فيما يتعلق بالمشكلات المالية. ضع في اعتبارك أن المال لا يزال يعتبر لدى الكثيرين أحد أسباب الطلاق الرئيسية. إذا لم تتمتع بالشفافية فيما يتعلق بالأولويات، والقرارات، والإنفاق المالي، فاسأل نفسك عن السبب؛ فإن تقوية الأسس الأربعة لن تساعدك فقط على التصرف والتعامل مع شريك حياتك بشكل أكثر شفافية، بل ستزيد أيضًا من قدرتك على العمل نحو منهج ثابت.

**ملخص: السلوك # ٣ - تَحَرَّ الشفافية**

قل الحقيقة على نحو يمكن للناس تمييزه وإدراكه. كن واقعيًّا وصادقًا. وكن منفتحًا وأهلاً للثقة. اعمل وَفْقَ شعار "ما تراه هو ما تحصل عليه"، ولا تمتلك أية أجندات خفية، ولا تُخْفِ المعلومات.

# السلوك # ٤
# صحح الأخطاء

*أن تعرف الصواب ولا تفعله فتلك هي أحط درجات الجبن*

*- كونفوشيوس*

في سنوات نشأتنا، كنت أنا وإخوتي نحب الرياضة والمنافسة بشكل حاد. هذه الحماسة ظلت قوية، وآسف للقول بأننا في إحدى المباريات قبل سنوات قليلة بالغت في الحماسة وفقدت أعصابي مع ابن أختي المراهق، "كام".

كان ذلك في يوم المباراة الكبرى لكرة السلة في جامعة "بيرجهام يانج" في ولاية يوتا - وهي أكبر مباراة في الولاية. كانت منافسة أسطورية، وبغض النظر عمن فاز أو خسر في الماضي، كانت المنافسة حادة دائمًا. ولأن زوج أختي ذهب إلى جامعة يوتا، كان هو و "كام" ابنه مشجعين كبيرين لفريق ولاية "يوتا". وطلب من "كام" أن يشجع بتحفظ حتى لا يحرج باقي العائلة هناك، خاصة أن أحدًا لا يشجع فريق جامعة "يوتا" باستثنائه هو ووالده.

ظل "كام" على حماسه حتى قام الحكم، في نقطة حرجة من المباراة، باحتساب ضربة حرة مشكوك فيها للغاية لصالح فريق "يوتا"، فقفز "كام" على قدميه في الحال فرحًا بهذا الحكم، وعندما عاد لمجلسه، لم أتمالك نفسي. فأخذت زجاجة الماء وسكبتها على رأسه! تحولت ابتسامة "كام" إلى صدمة، ثم إحباط، ثم ألم. كان من الواضح أنه لا يكاد يصدق أن بإمكاني أن أفعل هذا به.

في لحظتها شعرت بالخزي والندم الشديدين على فعلي غير الناضج، وعلمت أن هذا سيمثل خصمًا كبيرًا من رصيد علاقتنا. وأردت أن أصلح الأمر، ولذا قمت بالشيء الوحيد الذي خطر لي حينها. بعد الاعتذار الشديد، أحضرت له شرابًا وطلبت منه أن يرمي به في وجهي! خجل "كام" ورفض أن يفعل هذا بي. وقال إنه يدرك أنني بالغت في حماستي، وقد سامحني، ولكني لم أغفر ذلك لنفسي.

وعلى مدى الشهرين التاليين، كنت أتصل بـ "كام" كل يوم تقريبًا. وفي كل مرة تحدثت إليه كنت أقول: "مرحبًا، لقد أردتك فقط أن تعرف أنني آسف فعلًا لسكبي الماء على رأسك. أرجو أن تسامحني!". وعندما دارت السنة وجاءت مباراة لفريق جامعة "يوتا" مرة أخرى، اشتريت تذاكر لـ "كام" ولأختي. وكانت المباراة على أرض "يوتا" هذه المرة، وأجبرت نفسي على الجلوس في منطقة مشجعيهم دون صيحة واحدة، واشتريت لـ "كام" شعار الفريق ليرتديه وكل الطعام السريع الذي أكله. وكررت له ثانية: "أريد مرة أخرى أن أقول لك إني آسف لما فعلته". فرد عليَّ الفتى المسكين في النهاية: "حسنًا، حسنًا، إنني فعلاً سامحتك! لننس الأمر!".

اللافت أنه خلال هذا الموقف، قويت علاقتي بـ "كام"؛ فإن جهودي المتكررة للاعتذار له وتعويضه عما بدر مني أقنعته بأنني بالفعل شديد الاهتمام به وبعلاقتنا. وهناك فائدة إضافية، لقد ساعدتني التجربة على ضبط أعصابي. وعلى الرغم من أنني ما زلت أذهب للمباريات وأهتم كثيرًا بفوز فريقي، فإنني لم أنفعل ثانية أبدًا.

## ابذل جهدًا إضافيًا

السلوك الرابع ـ تصحيح الخطأ ـ هو أكبر من مجرد الاعتذار؛ بل يعني التعويض أيضًا. إنه إصلاح الخطأ بل والإصلاح الكامل. إنه القيام بعمل ما. إنه القيام بكل ما تستطيع فعله لتصحيح الخطأ... ثم بذل ما هو أكثر قليلًا.

في عالم الأعمال، يتضمن تصحيح الخطأ "خدمات التعافي"، أو تصحيح الأخطاء التي تقع مع العملاء ـ أملًا في ألا يرضى العملاء فحسب، بل يحصلون على حافز لبناء ولاء أكبر مع الشركة. أما "المزيد" الذي يمكنك إضافته لتشجيع هذا الولاء فقد يكون شيئًا صغيرًا، مثل إضافة منتج مجاني أو شهادة منحة للطلب الذي تم تصحيحه بهدف الاعتذار عما وقع من إزعاج. أو قد يكون شيئًا كبيرًا، مثلما فعلته شركة "جيت بلو" عندما أعفت جميع عملائها من أي مقابل لتفويت رحلاتهم.

في معالجة العلاقات الشخصية والعائلية، قد يتمثل "المزيد" في بذل جهد أكبر في التعبير عن الحب، كأن تلحق الاعتذار الصادق والتعويض بإشارة رقيقة بليغة، مثل تقديم الزهور أو إحضار الإفطار في الفراش.

## التواضع والشجاعة - أم الأنا والتكبر؟

إن تصحيح الأخطاء يعتمد على *مبادئ* التواضع، والنزاهة، وإعادة الحق لأصحابه. *ونقيضه* هو الإنكار أو تبرير الأخطاء، أو تبرير السلوك الخاطئ، أو الفشل في الاعتراف بالخطأ حتى تجبر على فعله. إنه يتضمن أنانية وكبرًا؛ وهو يخضع للظروف ولا يخضع للضمير.

أما *النموذج المزيف* لتصحيح الخطأ فهو التغطية على الخطأ. إنه محاولة إخفاء الخطأ، بدلاً من إصلاحه. في حالة تصحيح الخطأ، ينجم عن نموذجه المزيف ضريبة مزدوجة، واحدة للخطأ، وأخرى - وهي الأعظم حجمًا - لأنك حاولت إخفاءه وتم ضبطك متلبسًا بذلك. والحقيقة هي أن الجميع يرتكبون الأخطاء، وليست المشكلة في وقوعك في الخطأ، بل فيما سوف تفعله حيال هذا الخطأ. إنها تكمن فيما إذا كنت ستختار الشجاعة والتواضع، أم الأنا والكبرياء.

تأمل بعض الأمثلة لأولئك الذين اختاروا طريق التواضع والشجاعة. مؤخرًا، قدمت "أوبرا وينفري" المساعدة لكتاب "جيمس فراي"، *A Million Little Pieces*، ليصبح على رأس قائمة أفضل الكتب مبيعًا طبقًا لقوائم صحيفة *نيويورك تايمز* على اعتبار أنه خيارها الأمثل في نادي الكتب. وعندما طالت الاتهامات "فراي" بأنه زيف بعض الأحداث في كتاب يفترض أنه "ليس رواية أدبية"، دافعت "أوبرا" في البداية عن المؤلف، إلا أنها عندما اكتشفت الحقيقة، أحضرته مرة أخرى لبرنامجها، واعتذرت بصدق لجمهورها، وَأَنَّبَتْ "فراي" علنًا بسبب أنه خدع قراءه وكذلك جمهور مشاهديها. وقالت: "لقد خُدعت. لكن الأهم من ذلك، أنني أشعر بأنك خنت ملايين القراء"، كما أنها اعترفت بأنها أخطأت عندما اتصلت بـ "لاري كينج" في برنامجه لتدافع عن الكتاب. وقالت: "إنني نادمة على هذه المكالمة وقد تركت انطباعًا بأن الحقيقة ليست مهمة، وأنا حقًا آسفة لهذا الفعل؛ فهذا ليس ما أومن به. وأقول لكل من تحدوني في مسألة الحقيقة هذه، لقد كنتم على صواب تام". لقد أكد سلوك "أوبرا" ثقتها بنزاهتها وحرصها الصادق على الآخرين، والذي يعد العلامة المميزة لسمعتها.

في كتاب "أدريان جوستيك" و "دانا تيلفورد" الرائع، *The Integrity*

*Advantage*، يحكي الكاتبان تجربة "واين سيلز"، الرئيس والمدير التنفيذي لشركة "كانديان تاير"، والتي تقول:

*سمحت شركة "كرايسلر" لمديريها التنفيذيين بقيادة مركباتها الجديدة؛ فكانوا يتسلمون السيارات وقد سجلت بضعة آلاف من الأميال، لكن أحدهم كان يعيد العداد إلى الصفر ويبيعونها على اعتبار أنها جديدة، وعندما اكتُشف هذا الأمر، يمكنني تقريبًا توقع ما جرى داخل تلك المؤسسة... وفي تصحيح للخطأ، قام "لي إياكوكا" بحجز صفحة كاملة في صحيفة ديترويت فري بريس، وقال فيها: "لقد ارتكبنا خطأ. وخنا ثقة عملائنا. ونقر بأننا فعلنا هذا ونعد بأنه لن يتكرر أبدًا". وهل تعلم ما حدث بعد ذلك؟ سارت الحياة بشكل طبيعي.*

في مارس من عام ٢٠٠٥، أصدر "دوج ويد"، والذي كان مساعدًا خاصًا للرئيس "جورج دبليو. بوش"، خطاب اعتذار عن تأليفه كتابًا احتوى على مواد لمناقشات وحوارات تم تسجيلها دون علم الرئيس، وقد نشر "ويد" الخطاب في حوار متلفز مع "كريس ماثيوس" و أعطى خطابًا آخر لرئيس تحرير صحيفة يو إس إيه توداي:

في هذا الخطاب، قال "ويد" إنه بدأ التسجيل للرئيس "بوش" منذ العام ١٩٨٧ بإذن من "بوش"، وتابع ويد قوله:

*عندما بدأت حواراتنا ثانية في عام ١٩٩٧، بدأت أولًا بكتابة ملاحظات. وكان خيارات كثيرة تتم مناقشتها في هذه الحوارات ويتم حذفها. وفي النهاية، طُلب مني حمل رسالة حساسة لأحد المراسلين أو حتى للمعسكر السياسي المضاد، وكانت عملية الصياغة أمرًا صعبًا شعرت أنني غير كفء للقيام به. وهكذا، وفي العام التالي، بدأت تسجيلي السري لـ" جورج دبليو. بوش". في البداية، كان هدفي هو التأكد من دقة ما أفعله، وما كان يريده. لكن كان من الكبر والغرور أن أرى أن نواياي الحسنة تبرر أفعالي. لقد سجلت لشخص دون إذنه وصادف أن فاز بالرئاسة. وكان لقراري بالإفصاح عن جزء من محتوى هذه التسجيلات ثمن فادح على عائلتي وآذى أشخاصًا آخرين بشدة.*

*لقد كنت أحمق وأخطأت بتسجيلي للسيد "بوش" دون إذنه. وكنت مخطئًا عندما أعطيت أيًا من هذه التسجيلات للناشر الخاص بي، بغض النظر عن الظروف. وكنت مخطئًا عندما أعطيت بعضها لأحد الصحفيين، وقد اعتذرت للرئيس قبل انكشاف الأمر واعتذرت له بعدها. لقد كان صبورًا تمامًا، على الرغم من الأذى الشخصي الذي لحق به.*

*واليوم، حان وقت الإصلاح.*

- *لقد ألغيت الترويج لكتابي.*
- *الأرباح المستقبلية للكتاب خصصتها للعمل الخيري.*
- *ساعات التسجيلات، والتي جذبت عروضًا بملايين الدولارات، أعيدت للرئيس.*

- *بدأت العمل على إعادة إصلاح العلاقات، مع الله، ومع الرئيس، ومع الأصدقاء.*

*لـو عدت لأعيش حياتي مرة أخرى، لأدرت الكثير من الأمور على خلاف ما فعلت. لا يمكنني أن أمحو الأذى الذي سببته، لكن باستطاعتي، بمساعدة الله، أن أتلقى الجزاء الذي أستحقه وأواصل حياتي.*

اللافت في هذا الموقف هو أنه لم يصبح قضية سياسية كبرى على الإطلاق – والفضل في هذا، جزئيًا، وحسب ظني، يعود لحقيقة أن الاعتذار صدر بسرعة، وتواضع، وصدق، وتبعه سلوك (تضمن التبرع بالعوائد والأرباح المحتملة من التسجيلات) أكد هذا الاعتذار.

إن القصص التي أسمعها عن فاعلية تصحيح الخطأ في بناء الثقة لم تأت في أغلبها من المسئولين الكبار، بل تأتي من موظفين تم سؤالهم عن الثقة في مؤسساتهم. بعبارة أخرى، إن السلوك الملهم بالثقة الوارد من القادة في المؤسسات يصبح نموذجًا مؤسسيًا، وهذا مثال آخر على التأثير المتراكم الذي يؤثر على سرعة الثقة: عندما تبني الثقة مع أحد الأشخاص، فإنك في الواقع تبنيها مع الكثيرين.

والآن قارن بين هذه التجارب الإيجابية مع أشخاص آخرين اختاروا طريق الأنا والكبرياء. من الأمثلة الفجة على هذا المسلك، فضيحة "ووترجيت" التي وقعت في مطلع السبعينيات من القرن الماضي. عندما اكتُشف أن إدارة الرئيس الأمريكي "ريتشارد نيكسون" قد تورطت في أعمال غير قانونية للوصول إلى معلومات سرية خاصة، فشل المتورطون – ومن بينهم الرئيس نفسه – في تحمل المسئولية والاعتذار عن سوء فعلهم؛ بل إنهم حاولوا التغطية على الأمر. ونتيجة لهذا، تدمرت الثقة كليًا، وتسبب التهديد بالعزل في إجبار "نيكسون" على الاستقالة.

> *لم تكن "ووترجيت" فضيحة نهب بقدر ما كانت فشلًا في الاعتراف بالأخطاء، وتحمل مسئوليتها، والاعتذار عنها.*
>
> – جون هانتسمان، رئيس مجلس إدارة شركة هانتسمان كيميكال

في مثال أحدث، قام "تيريل أوينز" لاعب الاستقبال السابق في فريق "فيلادلفيا إيجيلز" بإصدار تعليقات في الإعلام بدت نقدية لظهير الفريق الربعي والإدارة. خلال النصف الأول من الموسم، ووفقًا لوسائل الإعلام، أصر على سلوك فظ غير متعاون

واستمـر في الطعن في الإدارة وغيره من أفراد الفريق. وفي النهاية، وعلى الرغم من موهبته الفذة، قرر الفريق أن أذاه أصبح أضخم من أن يحتمل. فعلقوا مشاركته لبقية الموسـم "نظرًا للسلوك الهدام في الفريق". وبعد هذا التعليق مباشرة، ظهر "أوينز" واعتـذر قائـلًا: "أعلم مـن أعماقي أنني أستطيـع...أن أكون فردًا فـي الفريق". لكن هـذا الاعتذار كان ضئيلًا جدًّا، ومتأخرًا جـدًّا، وسطحيًّا جدًّا. وكانت الثقة قد تبددت بالفعل، ولم يستطع بمجرد الكلام الخروج من مشكلة أحدثها بتصرفه.

لاحـظ فـي كل الأمثلـة الإيجابيـة في هـذا الفصل، كـم كان النـاس سريعين في الاعتـراف بالخطـأ وبـذل الجهد لإصلاحـه. عندما يقع الخطـأ، وتعترف بـه سريعًا وتعتـذر، فإنـك تكون قـادرًا في الغالـب على المواصلـة. ما يدمـر المصداقية والثقة فـي معظـم الأحيان، أن تقـع الأخطاء ولا يتم الاعتـراف بها أو الاعتـذار عنها، وهذا المنهـج يتسبب في تضخم أمـور صغيرة لتكبر وتصبح قضايا كبـرى، وعندما يحاول الناس التغطية عليها، يصبح الأمر أكثر سوءًا. ومع أن الاعتذار المتأخر خير من عدم الاعتذار على الإطلاق، فإن الاعتذار عن الأخطاء وإصلاحها فوريًّا سيكون أكثر نجاحًا في بناء الثقة واستعادتها.

## المحصلة النهائية

يؤثـر تصحيح الخطأ على المحصلة النهائية. ورغم حقيقة أن معظم شركات التأمين تحـث الأطباء على عدم الاعتـذار لمرضاهم عند وقوع الأخطـاء، فهناك دليل واضح يشيـر إلى أن من يعتذرون هم أكثر نيلًا للاحترام وأقـل عرضة للتقاضي، فإن النـاس يميلون للتقاضي حين يغضبون. ويغضب النـاس عندما يستحقون الاعتذار ولا يجدونه. إن الاعتـذار الصـادق في أحيان كثيرة يحد من غضبـة النـاس. وكما يظهر من المثال فإن شركة "جونسـون آند جونسون" ظلت تجني أرباح الثقة لخمس وعشرين سنة بعد فضيحـة "تلينـول" في عام ١٩٨٢، فتصحيـح الأخطاء يزيد بشـكل كبير من لحظات الثقة.

وحتـى عندما تكون على الجانب الآخر ـ عندما يخطئ أحدهم فيك ـ هنـاك أمور أساسيـة يمكنك فعلهـا لتصويب الخطأ وبنـاء الثقة. من خـلال التسامح، فإنك تمكن الآخرين مـن الاعتذار بسهولة أكبر وتقديم التعويض لـك. والاعتراف بأخطائك أنت يمنـح الآخرين حرية فعل الشيء نفسه، وهو بالقطـع سلوك ممكن للشخص وللثقافة، سواء في العمل أو المنزل.

## نصائح الثقة

إن كان سلوكك في طرف الجانب الأيسر من المنحنى البياني - إذا كنت متأخرًا جدًا في تصحيح الخطأ - فينبغي عليك أن تعمل على الصدق، أو التواضع، أو الشجاعة (النزاهة)، أو الاهتمام بالآخرين (النية)، أو الاتساق بين السلوك والنتائج المرجوة (النتائج). وإن كنت على طرف الجانب الأيمن - أي أنك تعتذر بإسراف أو على نحو متكرر على ذات الأخطاء - فعليك الاهتمام بسلوك الاتساق (النزاهة) أو الحافز (النية)، أو بالبصيرة التي تأتي من تقوية ومزج الأسس الأربعة.

وبينما تعمل على تقوية قدرتك على تصحيح الأخطاء، يجدر بك تدبر الأفكار التالية:

- في المرة التالية لارتكابك خطأ، انتبه لردة فعلك. هل تحاول تجاهله، أم تبريره، أم تغطيته؟ أم أنك سرعان ما تعترف به وتفعل ما بوسعك للتعويض عنه؟ إن لم تكن تمتلك التواضع والشجاعة الكافيتين لتحمل مسئولية الأخطاء، فاعمل على أن تكون الشخص الذي تريده.

- فكر في ماضيك. هل هناك أخطاء لم يتم إصلاحها؟ هل دمرت علاقة تحتاج إلى رتق أو حل جميل؟ على الرغم من أن المحاولة صعبة للغاية، فإني أؤكد لك أنه مهما كان حجم الألم في محاولة تصحيح الخطأ فإنه لا يقارن بالألم المزمن للحياة دون ثقة. والراحة التي تحصل عليها عندما تبذل جهدًا حقيقيًا في تصحيح الخطأ تكون عظيمة.

- في المرة التالية التي يصيبك فيها خطأ أحدهم، سارع إلى الصفح عنه. حاول أن تسهل على الآخرين تصحيح الخطأ؛ فهذا لا يساعدهم فقط، بل يساعدك أنت أيضًا.

**ملخص: السلوك # ٤ ـ صحح الأخطاء**

صحح الوضع عندما تخطئ. اعتذر بسرعة. وقدم التعويض عن الخطأ ما أمكن. وقدم "خدمات التعافي من الخطأ". وأظهر التواضع الشخصي. لا تُغَطّ على الأخطاء. ولا تسمح للكبرياء بعرقلة قيامك بالفعل الصائب.

# السلوك # ٥
# إظهار الولاء

*من واقع خبرتي فإن الأشخاص الذين يكتسبون الثقة، والإخلاص، والحماس، والطاقة على نحو سريع، هم الأشخاص أنفسهم الذين ينسبون الفضل إلى الأشخاص الذين قاموا بالعمل بالفعل. إن أي قائد ليس بحاجة إلى أي فضل... فهو يحصل على أكثر مما يستحق بالفعل.*

*– روبرت تاونسيند، الرئيس التنفيذي السابق لشركة "آفيس"*

عملت، منذ سنوات عديدة ماضية، في إحدى الشركات التي كنت أذهب فيها إلى تناول الغداء في معظم الأيام مع مجموعة تضم حوالي ١٢ زميلًا من زملاء العمل. وعندما كانوا ينتهون من تناول الطعام، كان اثنان من المجموعة يقومان ويغادران، فيبدأ الآخرون على الفور في التحدث عنهما، وعندما يغادر اثنان أو ثلاثة آخرون، كانت المجموعة تتحدث عنهم أيضًا. لقد وصلت إلى مكان كنت لا أجرؤ فيه على مغادرة الطاولة؛ لأنني كنت أعرف أنه في الوقت الذي أغادر فيه، سوف يبدأون في التحدث عني!

لقد كانت خبرتي مع مجموعة الغداء مثالاً على نقيض السلوك # ٥؛ فقد كانت تظهر عدم الولاء، وتسببت في كثير من الانسحابات الهائلة – ليس من جانب الأشخاص الذين كانوا موضعًا للحديث فقط، بل من جانب كل شخص كان موجودًا هناك أيضًا. لقد كنا نعرف جميعًا أن طريقة معاملة الأشخاص غير الحاضرين كانت مؤشرًا على طريقة المعاملة التي سنلقاها نحن عندما لا نكون حاضرين، وكان هذا لا يبني الثقة بالتأكيد!

وعلى الجانب الآخر، فإن إظهار الإخلاص يمثل ودائع ضخمة في حساب الثقة - ليس مع الشخص الذي تظهر الإخلاص له فحسب، ولكن مع كل شخص يدرك أنك تقوم بهذا.

في كتاب "جون مارشيكا" الذي بعنوان *The Accountable Organization*، تقدم "كولين باريت" - الرئيسة والمديرة التنفيذية للعمليات في شركة "ساوثويست إيرلاينز" - طريقة لإظهار الإخلاص إلى الموظفين، بما يساعد بطريقة واضحة على بناء الثقة في المؤسسة؛ فتقول:

*إن الأمر يبدو منطقيًّا للغاية بالنسبة لي، ولكني أعتقد أن ما يثير الدهشة في بعض الأحيان، أن تقول بعض الشركات الأخرى، المركزة على خدمة العملاء، بأن العميل دائمًا ما يكون على صواب. ولكننا لا نؤيد هذا الرأي. ولقد قلنا هذا على الملأ، أيضًا، مما كان سببًا في حصولي على إنذار أو إنذارين بالفصل! ولكن هذه إحدى الطرق التي تكتسب من خلالها ثقة الموظفين. إنني لا أقول إنه إذا ارتكب الموظف خطأً، ويكون خطأً فادحًا بما فيه الكفاية، فإننا لا نقوم بتأديبه أو التحدث معه، ولكنني أقول إنه إذا كان العميل مخطئًا، وإذا كان سلوكه سيئًا، فإنني سوف أقوم بالدفاع عن الموظف، ودعمه. إننا لم نقم بذلك كثيرًا، ولكننا قمنا، في بعض المناسبات، بإخبار أحد العملاء بأننا لا نريده (أو نريدها) على خطوطنا الجوية مرة أخرى.*

إن إظهار الولاء يعتمد على مبادئ النزاهة، والإخلاص، والشكر، والتقدير. وهناك العديد من الطرق لإظهار الولاء - كبيرة وصغيرة - ولكنا سوف نركز في هذا الفصل على بعدين: الإقرار بفضل الآخرين، والتحدث عن الناس وكأنهم حضور.

## الإقرار بفضل الآخرين

تتمثل إحدى الطرق المهمة لإظهار الولاء في الإقرار بفضل الآخرين، والاعتراف بدورهم في تحقيق النتائج المرجوة، ومن أجل الإقرار بفضل الآخرين، فإنك لا تقوم بالتأكيد على قيمة الإسهامات الفردية فحسب، بل إنك تساعد أيضًا على خلق الأجواء التي يشعر فيها العاملون بالتحمس نحو الابتكار، والتعاون، وتبادل الأفكار بحرية؛ مما يسهم في مضاعفة الثقة.

وعند التحدث عن الإقرار بفضل الآخرين، فإنني أحب التفكير في "النافذة والمرآة"، وهو تشبيه مجازي أطلقه "جيم كولينز". وفي الحقيقة، فإنه يقول إنه عندما تسير الأمور على نحو جيد، فإنك تنظر عبر النافذة؛ بمعنى آخر، فإنك تنظر

إلـى كل شخص فـي الخارج، وإلى كل ما يقدمونه من إسهامـات، فإنك تقر بفضلهم. وتنسب إليهم ما قاموا به، وتعترف به، وتشكرهم عليه وتقدره، وعندما لا تسير الأمور علـى نحو جيـد، فإنك تنظر في المرآة. فـلا تنظر إلى الخارج، وتبـدأ في إلقاء اللوم وتوزيع الاتهامات على الآخرين، بينما تنظر إلى نفسك.

وعلـى *النقيض* من الإقـرار بفضـل الآخرين نجد المـرء ينسب الفضـل لنفسه. حكـى منـدوب للمبيعات في أحـد برامجنا، عن عثـوره على عميل ممتـاز، واستغلاله الفرصـة، وقيامه بالعمل كله، وذهابه إلى رئيسه طلبًا للمساعدة في المراحل النهائية للصفقـة. وعندمـا رأى الرئيس حجم الأرباح، تولى السيطـرة على كل شيء، واستأثر بـكل المكافـآت والفضل. وتسبب هذا في وجود قدر هائل مـن عدم الثقة - ليس فقط مـع الشخصـ الذي سلب منـه الفضل فحسب، بل مـع باقي أفراد الفريـق أيضًا؛ فلم يعـد هناك أحد يرغب في طلـب المساعدة من الرئيس بعد ذلك؛ لأنهم عرفوا أنه من الممكـن أن يكـرر الفعلة نفسها معهم، وهذا مثال آخر علـى أنه عندما تقوم ببناء (أو هدم) الثقة مع أحد، فإنك تبني (أو تهدم الثقة) مع الكثيرين.

> *إن القادة يقومون أيضًا ببناء الثقة من خلال الإقرار بفضل الآخرين، عندما يستحقونه. فهم لا يحاولون الاستفادة على حساب العاملين معهم، من خلال سرقة أية فكرة والزعم بأنها من بنات أفكارهم.*
>
> — جاك ويلش

وهنـاك *أسلـوب* مزيف مـن الإقـرار بفضل الآخريـن، يتمثل فـي أن يكـون المرء ذا وجهين: أن تظهر الإقرار بفضل شخص ما عندما يكون بصحبتك، ثم تقلل من حجم إسهاماتـه، وتنسب كل الفضـل لنفسك عندما لا يكون هذا الشخصـ حاضرًا، ونادرًا ما يكون هذا النوع من النفاق خافيًا، وهو يتسبب في تدمير روابط الثقة مع الجميع.

ولقـد أشـار "دوتـي جاندي"، المؤلـف في مجال الأعمـال التجارية، إلـى أنه من المهـم ألا نكتفـي بالإقـرار بفضـل الآخرين *علـى مـا يقومون به* فحسـب، فمن المهم أيضـًا أن نشكرهم على *طبيعتهم الشخصية*. وهناك العديد من الطرق لتوجيه الشكر للآخريـن، والإقـرار بفضل إسهاماتهم، فـي كل من العمل والمنـزل. يمكنك أن تقيم احتفـالًا، ويمكنـك أن تصنـع أسطورة، أو تقاليـد، عن طريق القصصـ التي ترويها، ويمكنـك أن ترسل خطابات للشكـر (خطابات، أو بطاقات، أو زهـور). ويمكنك نشر

-صص النجاح في الشركة أو من خلال الرسائل الإخبارية العائلية. يمكنك أن تترك ما في يدك، وتنتبه للعاملين وهم يقومون بأمور جيدة.

شاركنا أحد المديرين التنفيذيين البارزين هذه الفكرة:

*كلما طلب من قسمنا تقديم بيانات من أجل المسئولين الأعلى منزلة، فإنني أشارك الطلب مع طاقم العمل المناسب، وعندما تأتي إليَّ اقتراحات جيدة، بدلًا من القيام بدمجها أو إرسالها مذيلة بتوقيعي، فإنني أرفق رسائلهم الإلكترونية، وأكتفي بالقول: " مرفق به تعليقاتنا" . إن هذا يمنح الموظفين التقدير على ما قاموا به من عمل. ويسهم في وجود درجة هائلة من المصداقية والإخلاص بيني وبين طاقم العمل؛ لأنهم يعرفون أنني أقدرهم وأقر بفضلهم، عندما يستحقون ذلك، وكلما كان ذلك ممكنًا.*

وعندما تختار القيام بهذا، فإني أضمن أن يؤدي الإقرار بفضل الآخرين إلى زيادة الثقة والنتائج الاقتصادية بدرجة كبيرة - بالإضافة إلى النتائج الأخرى الإيجابية - على كافة المستويات. وأنا أحثك على أن تكثر من الإقرار بفضل الآخرين. إن "الإقرار بفضل الآخرين عندما يكون مستحقًا" يعبر عن الفطنة، ولكن الإكثار منه لا ينبع إلا من قلب يفيض بالوفرة والكرم.

*يمكنك أن تحقق أي شيء في الحياة، شريطة ألا تهتم بمن يُنسب إليه الفضل.*

- هاري إس. ترومان، الرئيس الأمريكي السابق

## تحدث عن الآخرين كأنهم حضور

يتمثل البعد الثاني في إظهار الولاء في التحدث عن الآخرين وكأنهم حضور. ولقد تعلمت أهمية هذا السلوك بشكل مباشر من واقع تجربتي مع مجموعة الغداء التي ذكرتها سابقًا؛ فلقد رأيت كيف أن مناقشات غرفة الغداء التي كانت تركز على التحدث عن الأشخاص الذين غادروا، انتهت إلى إفساد روابط الثقة مع جميع الأشخاص المنخرطين في الأمر.

وبالطبع فإن هذا مثال يقف *على النقيض* من التحدث عن الآخرين، وكأنهم حضور - خيانتهم، أو عدم تقديمهم بصورة جيدة عندما لا يكونون حاضرين للقيام بهذا بأنفسهم. ويتمثل *الأسلوب المزيف* من هذا السلوك، الذي يعتبر على القدر نفسه

مـن التدمير، في تملق الناس في وجوههم، والتحدث عنهم بما يسوؤهم في ظهورهم. وغالبًا مـا نكون غافلين عـن تورطنا في هذه السلوكيات المناقضـة أو المزيفة - أو غافليـن عن التأثير الذي تتركه على الثقة. وقد أعربت رئيسة تنفيذية لإحدى شركات البرمجيات عن مشاعرها تجاه بعض ملاحظات التغذية الراجعة الثاقبة التي حصلت عليها من تقييم استبيان الثقة الشامل، فقالت:

*تحت قسم "التعليقات"، كتب شخص ما: "عندمـا يترك شخص ما الشركة، فلا تتحدث عنه بالسوء أمام الموظفين الحاليين؛ فإن هذا يشعرني بأنه، بغض النظر عما أقدمه من إسهامات مـن أجل هذه الشركة، فإنها ستذهـب أدراج الرياح في اللحظة التي أغادر فيها الشركة، مهما كانت الظروف". آوخ! إنني لم أكن أدري أنني أقوم بذلك، ولم تكن لديَّ أدنى فكرة عن التأثير الذي تتركه. لقد كان من المخزي جدًّا أن أسمع هذا.*

ومـن المثير للدهشـة أن الأشخاص الذيـن يتحدثون عن الآخرين مـن وراء ظهورهم غالبًـا مـا يبدو أنهم يعتقدون أن هـذا يساعد على إيجاد نوع مـن الصداقة والثقة مع الأشخاص الحاضرين، ولكن الصحيح هو العكس تمامًا؛ فعندما تتحدث عن الآخرين من وراء ظهورهم، فإن هذا يدفع الحاضرين إلى التفكير في أنك ستقوم معهم بالمثل، عندما لا يكونون حاضرين، وهكذا، من الواضح أنها تترك أثرًا سلبيًّا على الثقة.

وعلـى الجانـب الآخر، لدى "جيري"، زوجتـي، صديقة، تقول عنهـا: "إنني أثق بـ "كاريـن" في أي شيء ثقة عمياء، فأنا لم أسمعهـا أبدًا تتحدث بسوء، أو تنتقد إنسانًا آخـر. إنهـا لن تقوم بذلك فحسب". ولقد سمعت "جيري" تقـول أيضًا: "وأنا لن أعلم أنها لن تنتقدني".

ولقد وقع مثال رائع على هذا السلوك عندما تم تعيين "سام أليتو"، المدعي العام الأمريكي في ولاية نيو جيرسي؛ فلقد ورث قضية من سلفه، انتهت بذهابه إلى الجنوب، ومـروره بتجربة مريرة. وفي ظل هذه الظروف، كان مـن السهل على "أليتو" أن يشير بأصابع الاتهام، ولكنه حسبما ورد في مقالة في مجلة *يو إس إيه توداي*: "رفض "أليتو" أن يلقـي باللوم على سلفه، الذي تسبب في وقـوع القضية، أو على مساعديه". ونتيجة لذلك، أحرز المدعي العام الأمريكي "نقاطًا كثيرة" مع طاقم العاملين معه".

*لكي تحتفظ بالأشخاص الحاضرين معك، أظهر ولاءك للأشخاص الغائبين.*

- ستيفن آر. كوفي

لقد كنت على معرفة برجل مر بتجربة مشابهة منذ بضع سنوات، عندما حل محل الرئيس السابق لشركة متوسطة الحجم؛ فعلى الرغم من أن هذا الرئيس الجديد ورث مشكلات كبيرة من إدارة الرئيس السابق، فإنه اتخذ قرارًا بعدم التحدث بالسوء عن هذا الرجل - علانية أو سرًّا - تحت أي ظروف. وكان هذا تحديا هائلًا بالنسبة إليه؛ فلقد مرت عليه أوقات كثيرة أراد فيها القيام بهذا، ولكنه لم يقم به، وساعد أسلوبه على بناء روابط الثقة في المؤسسة على نحو أكثر سرعة. وأتاح له هذا إقامة علاقة ممتازة مع ابن الرئيس السابق؛ حيث أراد الرئيس الجديد أن يبقي هذا الابن الموهوب في الشركة، الذي بقي بدوره لأنه وجد معاملة تتسم بالاحترام من جانب الرئيس الجديد تجاه الإدارة السابقة.

وعلى الصعيد العائلي، أخبرتني إحدى قريباتي الشابات بأنه مع اكتمال نضجها، كانت دائمًا ما تعلم بأن الأمور التي تسر بها إلى والديها، لا تتم مناقشتها أبدًا مع أي شخص آخر في العائلة، فكانا لا يقولان أبدًا لأخيها: "آه، كان يجب أن تسمع ما قالته أختك في ذلك اليوم". كما أنهما لا يناقشان محادثاتهما الخاصة مع باقي أفراد العائلة معها. ولقد أدى هذا الإبراز للولاء إلى بناء علاقة تتسم بدرجة عالية من الثقة بين الوالدين والأطفال في المنزل.

ومن الواضح أن طريقة تحدثنا عن الآخرين - سواء بالخير أو الشر - أو عدم تحدثنا عنهم، عندما يكونون غائبين، يترك أثرًا ملموسًا؛ حيث يؤدي هذا إلى بناء أو هدمها الثقة... على نحو أسرع.

## عندما تضطر إلى التحدث عن الآخرين

إذن، ما الذي يحدث عندما تكون في موقف تتضمن فيه وظيفتك أن تقوم بالتحدث عن الآخرين؟ فلا يمكنك أن تدفن رأسك في الرمال، وتقول: "إنني لن أتحدث عن أي شخص فحسب". إذن، فما هي وظيفتك؟

يشاركنا مدير تنفيذي سابق في الموارد البشرية تجربته التالية، فيقول:

*في وقت من الأوقات، كنت في وظيفة يجب عليَّ فيها أن أتحدث عن العاملين طوال اليوم. فكان أحد المديرين يأتي إليَّ، ويقول: "إن لديَّ مشكلة مع "جيم" أو "لوري". ماذا أفعل؟" ومن الواضح أننا كنا نضطر للتحدث عن هذا الشخص أو ذاك، وفي بعض الأحيان يبتعد الحديث الذي نضطر إلى خوضه تمامًا عن المديح. وهكذا، كان يجب عليَّ أن أسأل نفسي: "كيف يمكنني أن أظهر الإخلاص لهذا الشخص الغائب، وأستمر في القيام بوظيفتي بشكل جيد؟".*

*ولقد أدركت في النهاية أن الفرق بين إظهار الإخلاص، وعدم إظهاره، هو فارق في النية. فإذا كان الغرض هو الارتقاء بالأداء، أو تحسين العلاقة، وإذا كانت المحادثة تتسم بالإنصاف والاحترام نحو الشخص الغائب، يمكنني أن أشعر وقتها بأنني أظهر الإخلاص له. وكانت معظم المحادثات تنتهي بالتركيز على المدير، وعلى الأمور التي يمكنه (أو يمكننا) القيام بها، بدلًا من التركيز على أخطاء الشخص الذي نتحدث عنه (سواء كانت حقيقية أم متخيلة).*

ويكمن السر في التحدث بطريقة تظهر الاحترام. مرة أخرى أقول إنك تقوم ببناء الثقة مع الأشخاص الحاضرين عن طريق إيصال رسالة مفادها أنك ستتحدث عنهم باحترام أيضًا، عندما لا يكونون حاضرين.

وهناك مفتاح آخر يتمثل في التحلي بالشجاعة، والتوجه مباشرة إلى الشخص الذي يهمك أمره؛ ففي بعض الأوقات، يكون الشخص الذي يحتاج إلى التغيير هو آخر من يعلم. ويعتبر التدرب على الشجاعة - الذهاب إلى الشخص الآخر، والتحدث معه عما يقلقك - إظهارًا للإخلاص والولاء أيضًا.

## نصائح الثقة

هيا بنا نُلْقِ نظرة على المنحنى الجرسي لهذا السلوك. على الجانب الأيسر، تتصرف بطرق تظهر الولاء في أدنى درجاته. ربما تظهر الإخلاص، طالما أن هذا يكون مناسبًا، أو ربما تظهر درجة من الولاء، ولكنك لا تصل إلى درجة اتخاذ موقف حاسم عندما يختلف معك الآخرون.

وعلى الجانب الأيمن، ربما تتصرف بطرق تظهر أنك شديد الولاء لشخص ما في تلك اللحظة، ولكنك لست كذلك فيما يخص رفاهيته، أو مبادئه المستقبلية. على سبيل المثال، ربما توافق على التزام الصمت على جريمة ارتكبها أحد الأشخاص، أو ربما تظل "مخلصًا" بقوة لفكرة معينة، أو نظام اعتقادي معين، حتى عندما تظهر معلومات إضافية بوضوح أنه (أو أنها) بالية أو غير كاملة.

يلعب التكامل (الشجاعة والتوافق)، والنية (الدافع والسلوك)، والقدرات (قدرات الثقة) دورًا كبيرًا في المساعدة على بقائك في منطقة الوصول إلى الحد الأقصى. ضع في الاعتبار أن إظهار الولاء كثيرًا لمبادئك هو أفضل طريقة لإظهار الولاء إلى الأشخاص.

ومن أجل العمل على تحسين هذا السلوك، ربما تود تأمل الأفكار التالية:

- في المرة التالية، التي تكون فيها في محادثة يبدأ فيها الناس بالتحدث

بالسوء عن شخص غائب، فكر في الخيارات المطروحة أمامك. يمكنك المشاركة في النقاش، ويمكنك المغادرة. ويمكنك البقاء، ولكن صامتًا. ويمكنك أن تقول شيئًا إيجابيًا عن الشخص، في محاولة لإحداث التوازن في المحادثة. أو يمكنك القول: "إنني لا أشعر بالراحة بالفعل تجاه التحدث عن هذا الشخص على هذا النحو، عندما يكون غائبًا. وإذا كان هناك ما يهمنا، فهيا بنا لنتحدث مع هذا الشخص مباشرة". فكر في أفضل سلوك يعبر عن المبادئ في هذا الموقف، وقم به.

- في المرة التالية التي تعمل فيها مع الآخرين في مشروع ما في العمل، أو في المنزل، اترك ما في يدك واعترف بفضل الآخرين، دون مقابل. ساعد على خلق أجواء تجد فيها إسهامات الجميع التقدير، ويحصل فيها كل شخص على الشكر. كن كريمًا في الإقرار بفضل الآخرين.

- اجعل من عدم التحدث عن أفراد العائلة بطرق سلبية قاعدة تلتزم بها. كن لطيفًا حيال الطريقة التي تتحدث بها مع والديك حول أفراد العائلة، بمن فيهم الأطفال. ترقب الأطفال وهم يقومون بشيء جيد - وأعلن للآخرين عن شعورك بالحماس تجاه أفعالهم.

**ملخص: السلوك # ٥ - إظهار الو لاء**

اعترف بفضل الآخرين دون مقابل. قدم الشكر للآخرين على إسهاماتهم. وتحدث عن الآخرين، وكأنهم حضور. تحدث نيابة عن الآخرين الذين لا يتواجدون للرد عن أنفسهم. لا تتحدث بالسوء عن الآخرين من وراء ظهورهم. ولا تفش المعلومات الخاصة بهم.

# السلوك # ٦
# تحقيق النتائج

*سـوف يكون القادة المستقبليـون أقل اهتمامًا بما يقولـون إنهم سيحققونه. وأكثر اهتمامًا بتحقيق ما قالوا إنهم سيحققونه.*

*- ديف أولريتش، مؤلف وأستاذ جامعي في مجال الأعمال التجارية*

كثيـرًا مـا يسألني الناس: "إذا أردت أن تقيم علاقة مع عميل جديـد، فما هو الشيء الوحيـد الـذي يمكنك القيام به مـن أجل بناء الثقـة على أسرع نحـو ممكن؟" فكنت أجيـب، بدون تردد: "تحقيق النتائج!" فالنتائج تعطيك مصداقية فورية وثقة سريعة. إنها تمنحك النفوذ. وهي تثبت بوضوح أنك تمثل قيمة مضافة، وأنك تستطيع الإسهام، والإنجـاز. وبالإضافة إلى كونهـا جزءًا مكملاً لمصداقيتـك الشخصية (أحد الأسس الأربعة)، فإن النتائج تمثل أداة قوية لبناء الثقة في علاقاتك مع الآخرين.

ومـع تحقيق النتائج، فإننا ننتقل من السلوكيات التي تقوم أساسًا على الشخصية، إلـى السلوكيـات التـي تقـوم أساسًـا علـى الكفـاءة. ويتبع هـذا السلوك مـن مبادئ المسئوليـة، والمحاسبـة، والأداء. ويظهر *نقيض* تحقيق النتائج فـي الأداء السيئ، أو الفشـل في تقديم النتائج، ويتمثـل *الأسلوب المزيف* في ممارسـة الأنشطة، بدلًا من تحقيق النتائج.

لقد عملت مع الكثير من الأشخاص على مر السنين - خصوصًا مندوبي المبيعات - الذيـن يكثرون من الحديث، ويقصرون في تحقيق النتائـج. إنهم يقومون بكل أنواع

العروض التقديمية الرائعة، والوعود البراقة، التي تتعلق بالنتائج المدهشة التي سوف يقومون بتحقيقها، وعندما يصل الأمر إلى تلك المرحلة، فإنهم إما لا يحققون شيئًا أبدًا، أو يحققون شيئًا يبتعد كثيرًا عما وعدوا به. ولقد تعلمت أن أبحث عن الأشخاص الذين يقللون من الحديث، ويكثرون من تحقيق النتائج. إن ذلك لا يرجع إلى أنهم يقومون بعروض تقديمية ممتازة، أو أنهم لا يتوقعون تحقيق مستويات عالية من النجاح؛ فالعكس صحيح. ولكنهم لا يبالغون في التفاؤل. ويعملون على تحقيق النتائج بشكل متناسق. لقد تعلمت أن أنجح الطرق أن أمنح أفضل الفرص للمنتج الكبير، الذي لا يتحدث كثيرًا، وليس المتحدث الكبير، الذي لا ينتج كثيرًا.

> *إننا نحكم على أنفسنا من خلال ما نشعر بأننا قادرون على تحقيقه، ولكن الآخرين يحكمون علينا من خلال ما قمنا به بالفعل.*
>
> ــ هنري وودسوورث لونجفيلو

عندما أفكر في تحقيق النتائج، فإنني أتذكر الفيلم السينمائي، ذي الأجزاء الثلاثة، *Lord of the Rings*؛ فأنت تشاهد فيلمًا لمدة تسع ساعات، ولكن في النهاية، تدور القصة كلها حول أن يرمي "فرودو" هذا الخاتم في البركان. فبدون هذا، لا توجد الكثير من الأمور المهمة بالفعل.

## تأثير حسابات الثقة

عندما أتيت كرئيس تنفيذي لمركز "كوفي" للقيادة، كان هناك قسم واحد ينظر إليه من الناحية الثقافية على أنه "هواية"، أو كنشاط تجاري يحب الناس التواجد فيه، ولكنه لا يجلب المال في الوقت الحالي (ومن المحتمل أن يكون كذلك في المستقبل أيضًا)، وعلى الرغم من أنه كان هناك الكثير من النقاش لمدة ثلاث سنوات، فإن هذا القسم لم يقدم أي منتجات، ولم يحقق أي نتائج، رغم ذلك، وكان هناك إحساس بأننا نفرض وجود هذا القسم على الآخرين، ولقد تقابلت مع قائد هذا القسم، واتفقنا بأنه سيكون هناك منتج، وأنهم سيحققون نتائج في خلال ستة أشهر ــ ولن تقبل أي أعذار، ولقد وضعنا هدفًا واضحًا، وحددنا المسئولية تجاه هذا الهدف.

وطوال الوقت، بدأت في تلقي التغذية الراجعة من العاملين في هذا القسم حول

أن هـذا الموعد النهائي قريـب للغاية، وأنهم لن يستطيعوا الوفاء به، فكنت أقول لهم "انظـروا، إن مصداقيتنـا على المحك هنا. وإلى أن يظهـر أي منتج، فإن هذا القسم يكـون مجرد هواية. إننا نتحدث عن وجوب ظهور منتج منذ سنوات؛ ولسوف نفي بهذا الموعد".

لقـد كرهني الجميع؛ فقـد أرادوا مني أن أمنحهم مزيدًا من الوقت، ولكني شعرت بقوة بأنه يجب علينا أن نحملهم مسئولية الاتفاق. وفي النهاية، نجحوا في تخطي هذه العقبـة؛ فلقد تم إصـدار المنتج في الموعد المتفق عليه، وفـي خلال الشهور العديدة الأولى، جلب لنا ملايين الدولارات.

ولقـد غيَّر هذا كلية مـن النظر إلى هذا القسم على أنه مجـرد هواية. لقد حققوا نتائـج! وساعد هذا الإنجـاز على بناء الثقة ـ الثقة بالعاملين فـي هذا القسم، والثقة بالثقافـة، والثقة بالنفس، والثقـة الجماعية بحياة الأشخاص الذين عملوا على إخراج هذا المنتج، وجعلوه حقيقة واقعة.

وعلـى الصعيـد العائلي، أعطيت أنـا وزوجتي، "جيري"، في الآونـة الأخيرة، ابننا "كريستيان"، البالغ من العمر اثني عشر عامًا، مهمة إخراج صفائح القمامة، وإعادتها فارغة. إن هذه مهمة كبيرة في منزلنا؛ حيث يجب أخذ الصفائح عبر ممر ركن السيارة الطويل المنحدر إلى الشارع، وربما تصبح المهمة صعبة عندما تهطل الثلوج. وكوالدين، كنا نشعر بالسعادة بطريقة تنفيذ "كريستيان" لهذه المسئولية. لقد أخبرناه بهذه المهمة مـرة واحدة. ولم يتحـدث "كريستيان" في الأمر أبدًا، ولكن فـي كل ليلة أربعاء، عندما كنـت أعود إلى المنزل، كنت أجد الصفائح بالخارج، وعندما كنت أعود إلى المنزل في يوم الخميس، كنت أجد الصفائح بالداخل. لقد كان يحقق النتائج فحسب.

ويرجـع أحد أسبـاب شعورنا بالسعادة الغامـرة من سلوك "كريستيـان" إلى أننا مررنا بتجربة مناقضة لهذه؛ فعندما تولى أخوه المهمة نفسها، كنا نضطر إلى تذكيره مرة تلو الأخرى ـ ومع ذلك، كان لا يقوم بالمهمة في كثير من الأحيان.

وعندمـا كان كلا الطفليـن يتعامل مع المهمة بطريقـة مسئولة ـ أو غير مسئولة ـ فإن ذلك كان يترك أثرًا كبيرًا للغاية على حساب الثقة (وعلى السرعة والتكلفة). فلقد اكتشفنـا أننا نصبح أكثر سرعة في الاستماع إلى الطلبات، وتوسيع نطاق الامتيازات، عندما يقوم أي طفل بتحقيق النتائج، ويزداد رصيده من الثقة.

وتظهـر الآليـة نفسهـا في العمـل؛ حيث يمنـح تحقيق النتائـج المـرء مزيدًا من الاختيـارات، والخيارات، والمرونة، فـي معظم الأوقات. ويتحـدث "جاك ويلش" عن هذه المرونة من حيث ارتباطها برغبة الرئيس في دعم التوازن بين العمل والحياة:

*حسنًا، يتفق الرؤساء على منح العاملين مرونة الذهاب والإياب كما يرغبون - ولكن هذا لا يحدث إلا بعد أن يحصلوا عليها من خلال الأداء والنتائج. وفي الحقيقة، فأنا أصف الطريقة التي ينجح من خلالها التوازن بين العمل والحياة بالفعل كنظام عتيق الطراز للفواتير؛ فالأشخاص الذين يتميزون بالأداء الرائع، يراكمون الفواتير التي يمكن مبادلتها بالمرونة، وكلما كثرت الفواتير التي لديك، زادت فرصك في العمل وقتما، وأينما، وكيفما تريد.*

إن تحقيق النتائج يدور حول هداية المتشائمين. إنها تتعلق بكيفية بناء الثقة سريعًا في علاقة جديدة. إنها تدور حول الطريقة التي تكتسب من خلالها المرونة، وتحصل على الاختيارات. إنها تدور حول الطريقة التي يمكنك من خلالها استعادة الثقة بسرعة، عندما تفقدها في جانب الكفاءة. إنها النصف الأول من الطريق الذي أعرف من خلاله القيادة: تحقيق *النتائج* بطريقة تبعث على الثقة.

> *إنني لا أعتقد بأنك تتمتع بعلاقة تتميز بالثقة الكاملة، إلا إذا وصلت إلى مرحلة تحقيق النجاح بشكل متكرر، وعندما يقول أحد موردِيّ الأساسيين بأننا نريد أن نحظى بعلاقة تتميز بالثقة، فإنني أفكر: "يا لهذا من هراء!" ثم ألتفت له وأقول: "إنني لا أثق بك، ولن أثق بك إلا إذا حققت لي النجاح بشكل متكرر".*
>
> – بيتر لوي، مدير تكنولوجيا المعلومات، وزارة الداخلية البريطانية، المملكة المتحدة

## توضيح "النتائج" مسبقًا

في بعض الأوقات، أتحدث مع العاملين الذين يحققون النتائج، ولكني أخفق في الوصول إلى الإجابة التي يتوقعونها؛ فهم يتوقعون إيداع بمبلغ ١٠٠٠ دولار أمريكي في حساب الثقة، ولكن الأمر ينتهي بـ ١٠ دولارات فقط، أو أسوأ من ذلك – انسحاب، وهم يتساءلون عن السبب.

وفي معظم الحالات، يعود السبب إلى أنهم لا يقضون الوقت الكافي مسبقًا من أجل توضيح الأمور المتوقعة؛ فالنتائج التي يرونها "جيدة"، أو حتى "عظيمة"، تكون متوسطة المستوى بالنسبة للأشخاص المقدمة إليهم. إما أن يكون الأمر هكذا، أو أن نتائجهم تتحقق في ملعب مختلف تمامًا عن الملعب الذي كان يجب أن يلعبوا فيه – مثل الوالدين اللذين يعملان ٨٠ ساعة في الأسبوع من أجل تقديم مزيد من الرعاية لطفلهما، على افتراض أن هذا سيكون إيداعًا ضخمًا للغاية، بينما يكون الطفل في

أشد الحاجة إلى وقت الوالدين. أو مثل فريق تطوير المنتجات الذي يعمل بكل حماس من أجل إيجاد مزايا لا يهتم بها العميل في المنتج.

في أحد المؤتمرات، التي عقدت مؤخرًا في المملكة المتحدة، ناقش الرؤساء التنفيذيون لأقسام المعلومات وخبراء تكنولوجيا المعلومات الموضوعات التي تتعلق بالتكنولوجيا والثقة بالمؤسسات، وكانت إحدى الأفكار الأساسية تدور حول أنه على الرغم من أن التكنولوجيا تقدم العديد من الوعود المثيرة، فإن هذه الوعود لا تعني شيئًا، إلا إذا تحققت النتائج الأساسية يومًا وراء يوم. وفي المؤتمر، قال "بول كوبي"، الرئيس التنفيذي للمعلومات بشركة الخطوط الجوية البريطانية "بريتش إيروايز":

إن وجهة نظري فيما يتعلق بمحاولة بناء الثقة هي أنني لا أدخل إلى الشركة لكي أتحدث عن الشيء التالي الرائع الذي سوف نقوم به في موقعنا الإلكتروني BritishAirways.com، أو لكي أتحدث عن بعض التطورات الجديدة العظيمة، إلا إذا كنت أقوم بإدارة عمليات تكنولوجيا المعلومات ٢٤ ساعة في اليوم/٧ أيام في الأسبوع ... فعندما تقومون بذلك، يمكنكم وقتها التحدث إليهم عن مزيد من الأفكار المبتكرة.

وفي عالم الاقتصاد في الوقت الحاضر، فإن قضاء الوقت من أجل تحديد النتائج مسبقًا على جانب خاص من الأهمية؛ حيث يتم توظيف نسبة كبيرة من القوة العاملة في وظائف غالبًا ما يصعب فيها إظهار نتائج قابلة للقياس. وبالتالي، من المهم في كل موقف أن تحدد النتائج التي سوف تبني الثقة، ثم تحقق هذه النتائج – دائمًا، في الوقت المحدد، وفي إطار الميزانية.

> *إن أول شيء يجب أن تقوم به هو تقديم الإحصائيات – النتائج؛ فإذا كنت لا تملك أنظمة للمهام الحالية، ولا يحدث شيء آخر، فلا يجب عليك الاقتراع.*
>
> – جي بي رانجاسوامي، الرئيس التنفيذي للمعلومات العالمية، بنك دريسندر كلاينورت واسرشتاين

## نصائح الثقة

والآن على المنحنى الجرسي، نحن نرى أن العوامل الجوهرية في الكفاءة تدخل في الاعتبار؛ فعلى الجانب الأيسر من المنحنى، ترى تحقيق النتائج ذات التوقعات المنخفضة؛ مما يكشف عن الحاجة إلى تقوية التكامل، والقدرات، وبالطبع، النتائج

ـن طريـق تحديدها بشـكل مسبق. وعلى الجانـب الأيمن، ترى تحقيـق الكثير من النتائـج، دون النظر إلى إذا ما كانت هذه هـي نوعية النتائج التي يجب عليك التركيز عليهـا (مثلًا، موظف يعمل كالمجنون، ولكـن هذا ليس من بين أولويات الرئيس ... أو والـدان يعملان ساعـات إضافية، بدلاً من قضاء الوقت مـع طفلهما). مرة أخرى، إن التركيـز على التكامل (خاصة التوافق)، وعلى تحقيق الانسجام بين القدرات وتحديد النتائج، سوف يساعدك على التقدم نحو "النقطة الجيدة" على المنحنى.

وبينما تعمل على تحقيق النتائج، ربما يجدر بك أن تجرب أحد الأساليب التالية:

- في المرة التالية التي تعمل فيها على تحقيق النتائج، تأكد من فهمك الكامل للتوقعات. لا تفترض أنك سوف تصل إلى تخمينات صحيحة؛ لأنك تقدم ما تعتقـد أنـه نتائج جيدة فحسب. فإذا كنت تريد بنـاء الثقة، فيجب عليك أن تعرف معنى "النتائج" بالنسبة للشخص الذي تقدمها إليه.

- فـي المـرة التالية التي تخطط فيهـا للالتزام بتحقيق النتائـج، توقف وسل نفسـك عمـا إذا كان هذا التزامًـا واقعيًا. أما إذا كانت هنـاك مبالغات في الوعـود، وتقصير فـي تحقيق النتائج، فإن هذا سوف يـؤدي إلى الانسحاب في كل مرة.

- حاول توقع احتياجـات العملاء، أو زملاء العمل، مسبقًا، وقم بتحقيقها قبل حتى أن تأتي الطلبات. قال لاعب الهوكي الكندي الرائع، "واين جريتسكي": "إننـي أتزلـج إلى المكان الذي سيكـون فيه قرص لعبة الهوكـي، وليس إلى المـكان الذي كان موجودًا فيه". إن توقـع الاحتياجات سوف يضيف أرباحًا إلى حساب الثقة.

**ملخص: السلوك # ٦ ـ تحقيق النتائج**

أنشئ سجلاً لتتبع النتائج، وأنجز الأمور على النحو الصحيح. واجعلها حقيقة، حقق ما تم توظيفك لأجله. التزم بالوقت، وحدود الميزانية. ولا تبالغ في تقديم الوعود، ولا تقصر في تحقيق النتائج، ولا تتذرع بالأعذار لعدم تحقيق النتائج.

# السلوك # ٧
# الزم التحسن

*إن الجاهل في القرن الـ ٢١ لن يكون الشخص الذي لا يستطيع القراءة والكتابة، بل سيكون الشخص الذي لا يستطيع التعلم، ونبذ المعلومات المغلوطة، والتعلم من جديد.*

– *ألفين توفلر*

عندما كنت صبيًّا صغيرًا، اعتدت أن أذهب للتزلج على الجليد في كل شتاء. لقد كنت أعمل باجتهاد حقيقي، وكان مستواي يتحسن عامًا بعد عام، وكنت أعلم بأنني أرتقي في المستوى، ليس لأنني كنت أستطيع الأداء بشكل أفضل فحسب، بل لأنني كنت أسقط بصورة منتظمة أيضًا. ربما يبدو هذا تناقضًا، ولكنني أدركت أنه لولا السقوط، لما دفعت نفسي بقوة كافية نحو التحسين.

وفي الثامنة عشرة من عمري، وصلت إلى القمة كمتزلج على الجليد. كان هذا في الوقت الذي بدأت فيه أن أصبح أكثر تحفظًا؛ حيث كانت تتنازعني دوافع شتى، فكنت لا أرغب في السقوط بعد ذلك، وكنت لا أود أن أكسر رجلي. ولذلك، توقفت عن المخاطرة.

مازلت متزلجًا جيدًا، ولكن مستواي لم يتحسن على مدار ٢٥ عامًا. إنني منغمس في العيش في الماضي تمامًا؛ حيث أعتمد على المهارات التي تعلمتها منذ سنوات مضت، ويعتبر التزلج على الجليد أحد الرياضات التي تتضمن عامل "درجة من الصعوبة"، الذي تمثله دوائر خضراء (مسار سهل)، ومربعات زرقاء (مسار صعب)، وماسات سوداء (مسار صعب للغاية). وفي الوقت الحاضر، إذا وضعتني في مسار

أ.ضر بسيط، أو مسار أزرق متوسط، فما زلت سأبدو جيدًا للغاية، ولكن إذا وضعتني ا.ى مسار ماسي أسود مزدوج مع تلال شديدة الانحدار وتعرجات، فسوف أبدو .الأحمق. لقد جربت هذا الأمر في الشتاء الماضي فقط، وسرعان ما أدركت أنه لم ... باستطاعتي الحفاظ على توازني، أو الاستمرار في التحكم.

> *يرجع أحد الأسباب التي تدفع الناس إلى التوقف عن التعلم إلى أن رغبتهم تقل شيئًا فشيئًا في التعرض لمخاطر الفشل.*
>
> ـ جون جاردنر، مؤلف كتابي ***Excellence*** و ***Self-Renewal***

إننا نعيش في الوقت الحالي في عالم ماسي أسود مزدوج. ولقد أدت التكنولوجيا، والعولمة، والاقتصاد القائم على العامل المعرفي إلى زيادة درجة الصعوبة، ووضعنا في إطار أكثر إثارة للتحدي. وتعتبر محاولة استخدام المهارات نفسها التي امتلكناها على الدوام في هذا الإطار الجديد كثير المطالب، شبيهة بمحاولة استخدام قدرات المسار الأخضر في المسار الماسي الأسود.

وإذا لم نقم بتطوير قدراتنا بشكل كبير، فإننا لن نكون أهلًا للتحدي. وفي أجواء الوقت الحاضر، الذي تتزايد فيه حدة المنافسة، سيكون هذا أكثر وضوحًا. إن الأمر يشبه تجربتي مع التزلج على الجليد: على المسار الأخضر، ربما أبدو مثل متزلج آخر أكثر كفاءة، ولكن إذا وضعت كلينا على مسارات سوداء مزدوجة، فسيكون من الواضح أننا نأتي من عالمين مختلفين تمامًا.

ومن الواضح أيضًا أن المتزلجين (والقادة) على المسارات السوداء المزدوجة هم الذين يبثون الإحساس بالثقة فعلًا.

## التحسين يبني الثقة

إن التحسين يعتمد على مبادئ التطوير، والتعلم، والتغيير المستمر. إنه ما يطلق عليه اليابانيون kaizen، وهو يساعد على بناء درجة هائلة من الثقة. وكما هي الحال مع تحقيق النتائج، فإن هذا السلوك يقدم مثالًا للكيفية التي يمكن من خلالها تحويل أحد الأمور (القدرات) الأساسية الأربعة مباشرة إلى أداة قوية لبناء العلاقات، فعندما

يـراك الناس شخصًا تميل إلـى التعلم، والنمو، والتجدد - أو يرون أن مؤسستك تتم بنفسـ هـذه الصفات - يرتفع مسـتوى ثقتهم بقدرتك على تحقيـق النجاح في أجوا سريعـة التغير؛ مما يمكنك من بناء علاقات تتميز بدرجـة عالية من الثقة، والتحرا بسرعة كبيرة.

وعلـى النقيض مـن التحسيـن، نجـد الفوضـى، أو التدهـور، أو الاعتماد على الأمجـاد الماضيـة، أو الابتعاد عـن الموضوعـات ذات الأهمية. ومع وتيـرة التغير السريعـة في عالمنا المعاصر، إذا لم تبذل جهودًا واعية من أجل التحسين، فسوف تظـل في مكانك تمامًـا، بل ربما تتخلف عـن الركب أكثر وأكثـر، وربما تقل صلتك بالموضوعـات ذات الأهمية بالتدريج؛ حيث يمضـي الأشخاص الذين يحيطون بك إلـى الأمـام بسرعة. وهكذا، فـإن الاكتفاء بالمكـوث في مكانك لن يبـث الثقة؛ بل سيقوض أركانها.

وهناك أسلوبان مزيفان منتشران من التحسين. يتمثل الأول في "الطالب الأبدي"، وهو الشخص الذي يتعلم دائمًا، ولكنه لا ينتج أبدًا، ويظهر الثاني في ملاحظة المؤلف "فرانـك هيربيرت": "أكثر الأشخاص الذين لا أثق بهم هم الأشخاص الذين يريدون تحسين حياتنا، ولكنهم لا يتبعون سوى مسار واحد في العمل فحسب". إن الأمر أشبه بمحاولة جعل كل شيء مناسبًا بالقوة، مهما كان العمل الذي تجيد القيام به. إنه إثبات لفكـرة عالم النفس آبراهام ماسلـو: "إن الإنسان الذي يجيـد التعامل مع الشاكوش، يميل إلى النظر إلى كل شيء على أنه مسمار".

## أمثلة على التحسين

هنـاك مثال جيد على التحسين يتمثل في المديـر الذي أوردت ذكره في الفصل الذي يتنـاول القدرات، والذي كان يدرس لمدة ساعتين في الصباح الباكر من كل يوم حتى أصبـح ذا كفاءة وخبرة عالية في مجالـه، وتتضمن الأمثلة الأخرى جاك كانفيلد، وهو مؤلـف مشارك في سلسلة كتـب *شوربة دجاج للروح** ، الذي كان يقرأ على الأقل كتابًا واحـدًا في كل يـوم، وبيل جيتس مؤسـس شركة مايكروسوفت، وفريـد سميث مؤسس شركة فيديكس، ومـاري كاي آش مؤسسة شركة ماري كاي كوزميتكس، وهم أشخاص يميلـون إلى التعلـم السريع المستمر، ولم يقتصر ارتباطهـم بالأمور ذات الصلة على وقت تأسيس شركاتهم فحسب، بل ظهر أيضًا خلال تقلبات الدهر.

* العديد من كتب هذه السلسلة متوافر لدى مكتبة جرير

*إن كل من يتوقف عن التعلم، يكون قد أصابه الهرم، سواء حدث ذلك في سن العشرين أو الثمانين. أما من يستمر في التعلم، فلن يظل شابًا فحسب، بل سيصبح أكثر قيمة أيضًا، بغض النظر عن قدراته الجسدية.*

– هارفي أولمان

ويعتبر "كارل مالوني"، مثالًا جيدًا على التحسين من الرياضيين؛ حيث لعب في الدوري الأمريكي لكرة السلة للمحترفين لمدة ٢٠ عامًا. وفي الموسم الذي لعب فيه "مالوني" كلاعب مبتدئ، سجل نسبًا سيئة (٤٨ بالمائة) من خط الرميات الحرة، ومع معرفته بأنه سيسدد الكثير من الرميات الحرة خلال مسيرته الرياضية، قرر "مالوني" أن يحول نقطة ضعفه إلى أحد جوانب قوته. وتدرب على هذا بقوة، وأصبح يسدد الرميات الحرة بنسبة نجاح ٧٥ بالمائة في بقية مسيرته الرياضية؛ مما يعتبر شيئًا مدهشًا بالنسبة لرجل كبير في السن.

علاوة على ذلك، بعد موسمه كمبتدئ، قرر "مالوني" التدرب على مستويات مختلفة من الشدة في رفع الأثقال، على نحو لم ير له مثيل من قبل، وعندما ظهر في معسكر العام التالي، سرعان ما أصبح من الواضح أنه كان يتدرب بقوة، وأنه أصبح ذا لياقة بدنية أفضل بكثير، مقارنة بما كان عليه عند انتهاء الموسم السابق. وكان من الواضح أيضًا أن زملاءه في اللعب لا يزالون يلعبون بنفس المستويات السابقة. ونتيجة لهذه الجهود في التحسين، لم يقتصر الأمر على تطور طريقة "مالوني" في اللعب وتحوله إلى شخصية بارزة في عالم المشاهير فحسب، بل إنه من المحتمل أن يكون المحفز لرفع مستوى القوة، والتكيف في دوري كرة السلة بأكمله أيضًا. ولقد ترك "جيري رايس"، لاعب كرة القدم العظيم في الاتحاد الوطني لكرة القدم الأمريكية، نفس الأثر في عالم كرة القدم الأمريكية. وقام تايجر وودز بالمثل في عالم الجولف.

ويتمثل أحد الأمثلة التجارية الممتازة على التحسين في الشركة الفنلندية "نوكيا"، التي تعتبر أكثر علامة تجارية موثوقًا بها في أوروبا، وأكبر شركة للهواتف المحمولة في العالم في الوقت الحالي، مع مبيعات تصل إلى ٤٠,٥ مليار دولار أمريكي فيما يزيد على ١٣٠ دولة. ولكن شركة "نوكيا" لم تبدأ عملها في مجال الهواتف المحمولة؛ فمنذ قرن ونصف القرن تقريبًا، كانت شركة "نوكيا" تعمل في تصنيع الورق. وفي ذلك الوقت، كان قادة الشركة يعززون الابتكار في ثقافة الشركة، على أنه كفاءتهم

الأساسيـة، وكانوا يطلقون عليه "التجديد"، وكانـوا يمارسونه على مدار الـ ١٤٠ عاما الماضية، وكما قالت مجلة *"فاست كومبانـي"*:

> *لقـد تحولـت شركة نوكيا من شركة تصنـع الورق إلى تصنيع الأحذيـة المطاطية، ثم معاطف المطـر، ثـم بنادق الصيد، ثـم الإلكترونيات الاستهلاكيـة، وفي النهاية راهنـت بكل ما لديها على الهواتف المحمولة. إن كل هذا جزء من التأكيد المستمر على التجديد ... إن نوكيا شركة ترفض التضخم، والهرم، والتباطؤ.*

وفـي الوقـت الحالي، تتواجد شركـة "نوكيا" في قطاع تتزايد فيـه التحديات، ويدرك قادتها أنه إذا لم تستمر الشركة في الابتكار والتحسين بما يتوافق مع متطلبات السوق، فسوف يظهر من يتغلب عليها. ولذلك، تواصل شركة "نوكيا" مسيرة الابتكار بلا كلل.

وسواء كان يطلق على هذا تجديدًا، أو تحولًا، أو إعادة تكوين، أو ابتكارًا، أو تطويرًا مستمـرًا، أو تحسينًـا، فإن الحاجة إلى هـذا السلوك أصبحت أحـد متطلبات النجاح فـي عالم ماسي أسود مزدوج، وكما قال "جيفـري إيمليت"، الرئيس التنفيذي لشركة جنـرال إليكتريك: "إن التحـول المستمر يعتبر الضرورة المركزيـة في شركة جنرال إليكتريك ... فنحن على بعد لحظة فحسب من جحيم السلع".

## كيفية القيام بالتحسين

عنـد السعـي وراء التحسيـن، هنـاك إستراتيجيتـان لهما فائـدة خاصة فـي تحقيق الاستفادة القصوى من جهودك: طلب التغذية الراجعة، والتعلم من الأخطاء.

### طلب التغذية الراجعة

يعتبر طلب التغذية الراجعة والاستفادة منها بفعالية من ضمن الأمور المهمة بالنسبة لتحسيـن الجـودة، وفي حياتـي الخاصة، تمثـل التغذية الراجعة جـزءًا من كل مسعى ناجـح أشترك فيه، من الاستطلاعات الداخلية وزيارات العملاء الخارجيين في العمل إلـى سؤال "جيري" بانتظام في المنزل: "ما الذي يمكنني القيام به لكي أجعل الحياة أفضل بالنسبة إليك؟".

وعندمـا أفكر في "مايكل ديل"، و "كيفين رولينز"، من شركة "ديل"، اللذين كانا يبحثـان عن التغذيـة الراجعة، ويتجاوبان معهـا، رغم أنـه كان بمقدورهما تجاهلها،

.لى نحوله ما يبرره، اعتمادًا على سجل إنجازاتهما، فإن هذا يلهمني القيام بالمثل. إنني أتذكر، ذات مرة، أنني لم أتلقَّ تغذية راجعة على مشروع تطوير منتج معين، وعندما حصلت عليها، تجاهلتها. ولك أن تتخيل قدر ما أصابني من غم عندما أكدت الاستجابة السوقية الفاترة ما قالته التغذية الراجعة سلفًا!

إن طلب التغذية الراجعة، والتصرف على أساسها، بشكل مناسب، من الصفات المميزة للشركات التي تتسم بالتعلم، والنمو، والابتكار. وترسل لي سلسلة فنادق "ماريوت إنترناشونال" طلبًا للتغذية الراجعة عن طريق البريد الإلكتروني، في كل مرة أقيم فيها في أحد فنادقها. ويطلب مني موقع Amazon.com تصنيف كل طلب شراء أقوم به عبر بائع الطرف الثالث، ويصبح ما أقدمه من تغذية راجعة جزءًا من تصنيف الأداء لهذا التابع. وتقوم معظم المؤسسات بنوع من استطلاع التغذية الراجعة من الموظفين؛ حيث تلقي أسئلة عن رضا الموظفين، وانخراطهم، إلخ. ولا يتمثل الفارق بين الشركات الأفضل والشركات الجيدة في إلقاء الأسئلة أم لا، بل يتمثل في طريقة استجابتها للإجابات.

إن التغذية الراجعة أمر مهم للغاية في عملية التطوير لدرجة أننا قمنا - كما قلت من قبل - بإدراج أداة متعمقة للتغذية الراجعة الشاملة الخاصة بالثقة كجزء من برامجنا الذي بعنوان *سرعة الثقة*. ومن المدهش دائمًا أن ترى الناس وهم يتعلمون كيف يجتازون العملية؛ حيث يقارنون تصوراتهم الخاصة لنقاط القوة والضعف لديهم بتصورات الآخرين، وفي بعض الأوقات يسمعون أشياء تصيبهم بالدهشة؛ مما يؤدي إلى إعادة تشكيل نماذجهم، ويساعدهم على فتح عقولهم وقلوبهم، ويهيئ طريقًا نحو التغيير الإيجابي.

وكما نخبر المشاركين لدينا، فمن المحتمل أن تكون هناك مبالغة في التأكيد على أهمية التغذية الراجعة، أو في ردود الأفعال تجاهها. ومن المحتمل، خلال العملية، أن نقلل من شأن مواهبنا الطبيعية ورؤيتنا الخاصة. علاوة على ذلك، فإن التغذية الراجعة غالبًا ما تخبرك عن الشخص الذي يقدمها أكثر مما تخبرك عنك. وعلى الرغم من ذلك، فإن هذه المعلومات حتى ربما تكون ذات فوائد جمة في بناء الثقة؛ لأنها تعطيك أفكارًا عن المعنى الذي يحمله الآخرون عن العلاقة، وتخبرك عن نوعية السلوكيات التي تمثل ودائع في حساب الثقة الذي تتشاركه معهم.

كما يجب عليك أيضًا أن تحرص على شكر الأشخاص الذين يقدمون التغذية الراجعة، وأن تدعهم يعرفوا كيف تخطط لتنفيذها. وعندما يرى العاملون أنك تأخذ مدخلاتهم وآراءهم على محمل الجد، فإن هذا يبعث الثقة فيك، كما أنه يساعد على

ظهور أجواء النمو والتغيير. وعلى الرغم من ذلك، كما ذكرنا في تحقيق النتائج، بـ
عليـك دومًـا أن تتحمل مسئوليـة المتابعة، وإلا فإن تعبيرك عـن نواياك سوف يتسـ
فـي حدوث انسحابات، وسـوف تصبح في موقف أسوأ مما لو كنـت لم تلتمس التغذ
الراجعة في المقام الأول.

## تعلم من الأخطاء

كما اكتشفت على منحدرات التزلج، إذا كنت لا ترغب في ارتكاب الأخطاء، فلن تكو
قـادرًا على التحسيـن. وغالبًا ما ينفر الناس من ارتكاب الأخطـاء، إما لأنهم يخشو
الفشـل، أو لأنهم يصبُّـون تركيزهم على الظهور بمظهر جيـد. ولكن الناس الأذكيا
والشـركات الذكية يدركون أن ارتـكاب الأخطاء جزء من طبيعة الحياة. إنهم ينظرو
إلـى الأخطاء على أنها تغذية راجعـة تساعدهم على التحسـن، ويصبحون خبراء في
تعلم كيفية التعلم من الأخطاء.

وفي الحقيقة، تجلب الأخطاء - في كثير من الأحيان - الكثير من الطفرات الهائلة
مـن الإنجازات والرؤى. يقول "ألبرت أينشتاين": "إنتـي أفكر وأفكر لشهور وسنوات،
ويكـون الاستنتاج خاطئًا في تسع وتسعين مرة، وفي المرة المائة أصل إلى الصواب".
وتعليقًا على عملية إتقان اختراع المصباح الكهربي، قال "توماس أديسون": "إنني لم
أفشـل في عشـرة آلاف محاولة. لقد نجحت في استبعاد عشـرة آلاف مادة وتركيبة لا
تعمل بنجاح".

وتتبع الشركات العالميـة المستوى طرقًا مشابهة في التفكير فيما يتعلق بالابتكار.
قال "سوشيـرو هوندا"، مؤسس شركة "هوندا موتـور" للسيارات: "من وجهة نظري،
يمكـن تحقيق النجاح عن طريق تكرار الأخطـاء ومراجعة الذات فقط. وفي الحقيقة،
يمثـل النجـاح واحدًا بالمائة فقط من عملك الذي ينتج عـن تسع وتسعين بالمائة مما
يطلق عليه الفشل".

> *إنك لا تتعلم شيئًا من نجاحك سوى التفكير في نفسك كثيرًا. أما النمو - على المستوى العـام - فيأتـي من الفشل، شريطـة أن تدركه، وتعترف به، وتتعلم منـه، وتتغلب عليه، وتحاول مرة أخرى.*
>
> - دي هوك، مؤسس شركة "فيزا إنترناشونال"، والرئيس التنفيذي السابق لها.

إن القـادة الأذكيـاء يخلقون الأجـواء التي تشجع علـى المخاطـرة المناسبة، أي الأجـواء التـي تسمـح بارتـكاب الأخطاء، ولنا فـي هذا الصـدد مثال جيـد في "توم واتسون"، مؤسس شركة "آي بي إم". في كتابهما *Leaders: Strategies for Taking Charge*، يذكر "وارن بينيس" و "بيرت نانوس" القصة التالية حول "واتسون":

*تـورط مدير تنفيذي شاب واعد في شركة "آي بي إم" فـي مشروع محفوف بالمخاطر لصالح الشركـة، وخسـر ما يزيد على ١٠ ملايين دولار أمريكي. لقد كانـت هذه كارثة بكل المقاييس، وعندمـا استدعى "واتسون" المدير التنفيـذي المضطرب إلى مكتبه، سارع الشاب إلى القول: "أعتقـد أنك تريد استقالتـي؟" فأجابه "واتسون": "لا يمكن أن تكون جادًا. لقد أنفقنا للتو ١٠ ملايين دولار على تعليمك!".*

انـه نـوع التعلم الذي دفع "واتسون" إلى القـول: "إذا أردت زيادة فرصك في النجاح، عليك أن تضاعف من فرص الفشل".

## نصائح الثقة

علـى المنحنـى الجرسي، يتضمـن التحسين، الـذي يحدث بأكبر درجة مـن الفعالية والوضـوح، العوامـل الجوهريـة الأربعـة جميعها؛ فأنت تحتـاج إلى التكامـل من أجل الحفـاظ على الالتزام بالتحسين، وتصل إلى القمـة عندما تنوي تحسين قدرتك على الإسهام في حياة الآخرين - سواء كان هؤلاء الآخرون هم الأشخاص الذين يستفيدون من مواهبك ومهاراتك الرائعة، أو (في حالة عائلتك) الأشخاص الذين يستفيدون من قدرتـك على الكسب. إن التحسين يتضمن القـدرات. وبصرف النظر عما هو واضح، فإن التحسين يتضمـن القدرة على وضع أهداف ذات مغزى وتحقيقها، وأيضًا القدرة على بناء روابط الثقة، وتنميتها، ومدّها، واستعادتها. وهو يتضمن النتائج، فيما يتعلق بتعظيم الاستفادة من معـدل المدخلات/ المخرجات للجهود التي تستثمرها من أجل التحسين، أو فيما يتعلق برؤية العلاقة بين التركيز على التحسين والنتائج التي تحاول تحقيقها.

وفي سبيل التحسين، ربما تفكر في القيام بأحد الأمور التالية:

- إرسال استبيان بعنوان "استمر/ توقف/ ابدأ" إلى مرءوسيك المباشرين، وإلى عملائك، وإلى أعضاء فريقك، وإلى أفراد عائلتك. اطرح ثلاثة أسئلة بسيطة:

١. ما هو الشيء الذي نقوم به في الوقت الحالي، والذي تعتقد أنه يجب علينا أن نستمر في القيام به؟
٢. ما هو الشيء الذي نقوم به في الوقت الحالي، والذي تعتقد أنه يجب علينا أن نتوقف عن القيام به؟
٣. ما هو الشيء الذي لا نقوم به في الوقت الحالي، والذي تعتقد أنه يجب علينا أن نبدأ في القيام به؟

اشكر المشاركين في هذا الاستبيان على ما قدموه من مدخلات، وأخبرهم بأنك تخطط للعمل من أجل تقدمك، وتقديم تقرير عنه.

- في المرة التالية التي ترتكب فيها خطأً، عليك أن تعيد صياغته على أنه تغذية راجعة، بدلًا من أن تشعر بالمعاناة بسببه. عليك أن تحدد الأمور المستفادة منه، والطرق التي يمكنك من خلالها تحسين أسلوبك في الحصول على نتائج مختلفة في المرة التالية.

- إذا كنت تقوم بدور قيادي في إحدى المؤسسات أو الفرق، أو في العائلة، عليك أن تأخذ بعض الخطوات من أجل خلق البيئة الملائمة لارتكاب الأخطاء. شجع الآخرين على تحمل المخاطر المناسبة، والتعلم من الخطأ، حتى يمكنك خلق مستويات عالية من الثقة، والتعاون، والإنتاجية.

**ملخص: السلوك # ٧ ـ التحسن**

عليك بالتحسن بصورة مستمرة، والارتقاء بقدراتك، والتعلم على الدوام. طور أنظمة التغذية الراجعة ـ الرسمية وغير الرسمية، أو كليهما، وتصرف بناء على التغذية الراجعة التي حصلت عليها. اشكر أي شخص يقدم لك التغذية الراجعة، ولا تعتقد أنك فوق مستوى التغذية الراجعة، ولا تفترض أن معرفتك ومهاراتك الحالية سوف تكون كافية في مواجهة تحديات الغد.

# السلوك # ٨
# مواجهة الواقع

*إن أول مسئولية تقع على عاتق القائد هي تعريف الواقع.*

*– ماكس ديبريه، رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي لشركة "هيرمان ميللر"*

هل حدث أن شاركت من قبل في "اجتماعات تلو الأخرى" – تلك المناقشات غير الرسمية التي تتحدث فيها مجموعات صغيرة من العاملين حول كل الأشياء التي كان يجب معالجتها في الاجتماعات الرسمية، ولكن لِمَ تتم مناقشتها؟ ما هو مقدار الوقت والمال اللذين تعتقد أنهما ذهبا أدراج الرياح بسبب عدم معالجة الموضوعات الحقيقية، وحلها بشكل مباشر؟

هل واجهت من قبل موقفًا عائليًّا كان من الواضح فيه أن الجميع يتجنبون التحدث في أمر أطلقت عليه المؤلفة "كاثلين رايان" مصطلح "الأمور التي لا يمكن مناقشتها" – تلك الأشياء التي تقف في طريق بناء علاقة تتسم بالصراحة والثقة، والتي يبدو أنه لا يوجد من يتمتع بالشجاعة لمناقشتها؟ ما هو قدر الاختلاف الذي تعتقد أنه سيتحقق لو اختفت "الأمور التي لا يمكن مناقشتها" – لو شعر الناس بالحرية لمناقشة أي موضوع بصراحة واحترام؟

يدور السلوك # ٨ - مواجهة الواقع - حول تناول الموضوعات الشائكة بشكل مباشر. إنه يدور حول مشاركة الأخبار السيئة، بالإضافة إلى الأخبار الجيدة، ويدور حول تسمية الأمور "بمسمياتها الحقيقية"، وتناول "الموضوعات المحظورة"، ومناقشة "الأمور التي لا يمكن مناقشتها"، وعند قيامك بهذه الأشياء بالشكل المناسب، فإنك تعمل على بناء الثقة -على نحو سريع؛ حيث سيعلم الناس أنك شخص صادق، وجدير بالثقة، وأنك لا تخشى مواجهة الأشياء الصعبة، وأنك تتناول الموضوعات الشائكة التي تدور في عقول الناس وقلوبهم، والتي تؤثر على حياتهم.

إن مواجهة الواقع تعتمد على مبادئ الشجاعة، والمسئولية، والوعي، والاحترام. ويعتبر اللواء البحري الأمريكي، "جيمس ستوكديل"، خير مثال على ذلك، فمن خلال التعامل مع الحقائق القاسية للبقاء على قيد الحياة لمدة ثماني سنوات كأسير حرب في فيتنام - واكتساب الكثير من ثقة واحترام كل الأشخاص الذين كانوا في السجن معه - أظهر هذا اللواء ما أطلق عليه "جيم كولينز" مصطلح "إشكالية ستوكديل". وفي كتابه Good to Great، اقتبس "كولينز" قول "ستوكديل":

*يجب ألا تلتبس عليك الأمور أبدًا بشأن الثقة في أنك ستفوز في النهاية - وهو شيء لا يمكنك تحمل خسارته - مع التدرب على مواجهة أشد الحقائق قسوة في واقعك الحالي، أيًا كانت هذه الحقيقة.*

ويذهب "كولينز" إلى القول بأن "إشكالية "ستوكديل" علامة مميزة لكل الأشخاص الذين قاموا بأشياء رائعة، سواء كان ذلك في قيادة حياتهم الخاصة أو في قيادة حياة الآخرين".

وهناك مثال جيد آخر في مواجهة الواقع يتمثل في "آن مولكاي"، كما ورد في مجلة Fortune، عندما أصبحت "مولكاي" الرئيسة التنفيذية لشركة زيروكس، في أغسطس من عام ٢٠٠١، كانت الحقائق على هذا النحو: قاسية للغاية. فلم تكن شركة زيروكس تخسر المال فحسب، بل كانت تعاني أيضًا جراء ديون هائلة، وارتفاع في النفقات، وتدهور في المبيعات. لقد كانوا في وسط أزمة سيولة شديدة، وكانت هناك هجرة كبيرة للمواهب. وفوق كل هذا، كانوا يواجهون فضيحة محاسبية أمام الهيئة الأمريكية للأوراق المالية والتداولات (SEC)، كما كانوا يتبعون نموذجًا عمليًا عتيق الطراز، وكانت خطوط الإنتاج والخدمات متواضعة. وكانت القيادات السابقة قد أجلت القرارات الصعبة التي كانت الشركة بحاجة إليها في مجال التقنية، وتطوير المنتجات، والخدمات. علاوة على ذلك، كانت الحالة الاقتصادية العامة سيئة للغاية. لقد كانت شركة زيروكس تعمل في قطاع تسوده منافسة شرسة،

وفي العام السابق، هبطت قيمة السهم الخاص بها في البورصة من ٦٩, ٦٣ دولار الى ٤٢, ٤ دولار.

لقد كانت تلك حقائق قاسية بالفعل. ولكن بدلًا من تجنبها، واجهتها "مولكاي" مباشرة؛ فلقد مضت إلى العمل أولًا على البقاء وتجنب الإفلاس - رغم معلومات الخبراء المحنكين الذين حذروا من ذلك. قالت "مولكاي": "أيًّا كانت مزايا الإفلاس، التي تفكرون فيها من وجهة النظر المالية، فإنني أعتقد أنها جميعًا كئيبة ومثبطة الروح المعنوية بالنسبة لشركة ترغب بشدة في العودة، واستعادة سمعتها".

ثم قامت "مولكاي" باتخاذ خيارات صعبة؛ حيث قامت بإغلاق قسم النشر المكتبي، وخفضت من هيكل النفقات، وحلت مشكلة الفضيحة المحاسبية، ونقلت خطوط الإنتاج والخدمات، وفوق كل هذا، قالت الحقيقة، حتى عندما كانت غير محببة لدى النفوس، وكان الآخرون لا يريدون سماعها. وفي إحدى المناسبات، أشارت "مولكاي" صراحة إلى أن نموذج الأعمال في شركة زيروكس غير قابل للاستمرار، وأنه بحاجة إلى إعادة التشكيل من جديد. ولم يكن العاملون في وول ستريت يريدون سماع ذلك، وهبط سعر السهم في البورصة بنسبة ٢٦ بالمائة في يوم واحد. ولكن، مع انهيار سعر الأسهم في البورصة، ارتفعت مصداقيتها كثيرًا لدى العاملين معها؛ فلقد كانت مثالًا للقائد الذي يريد تناول الموضوعات التي تعرضت للتجاهل لسنوات عديدة. ولقد زادت الثقة فيها - أولاً من جانب زملاء العمل في شركة زيروكس، ثم من جانب العملاء والمستثمرين، بما فيهم المصرفيون. لقد رأى العاملون في "مولكاي" شخصية القائد الذي يتولى مسئولية موضوعات ربما رآها القادة السابقون في شركة "زيروكس"، ولكنهم كانوا قادرين - أو غير راغبين - في معالجتها.

ومنذ ذلك الوقت، تحسنت شركة زيروكس بشكل كبير، وأصبحت الشركة تحقق أرباحًا، وانخفضت الديون بشكل كبير، وعاد سعر الأسهم إلى الارتفاع. وعلى الرغم من أن هيئة المحلفين دائمًا ما تكون من خارج أية شركة حالية، فإن "مولكاي" تعتبر مثالًا حقيقيًّا للقائد الذي يبني الثقة عن طريق تناول الموضوعات الشائكة صراحة.

وعلى النقيض من مواجهة الواقع، نجد التجاهل، والتصرف كما لو كان هذا الواقع غير موجود، وهذا يعني أن تدفن رأسك في الرمال، وتعتقد أن الخطر سوف يزول بعيدًا، أو أنه ليس موجودًا على الإطلاق، ويتمثل الأسلوب المزيف في التصرف كما لو كنت تواجه الواقع، بينما تقوم بتجنبه في الحقيقة، وهذا يعني الانشغال بالعمل، مع مواربة الموضوعات الحقيقية.

وتظهر إحدى المشكلات في نقيض مواجهة الواقع، والأسلوب المزيف، في أنه كلما عجزت عن التعامل مع أية مشكلة حقيقية، فإن الناس ينظرون إليك بإحدى طريقتين. فإما أن يروك تفتقر إلى الشخصية (لا تتسم بالصراحة، أو الصدق، أو الشفافية. ولا تتحدث بشكل مباشر)، أو تفتقر إلى الكفاءة (تتسم بالجهل، أو السذاجة، أو عدم الكفاءة؛ وأنك لا تعلم حتى ما هي المشكلات الحقيقية)، وفي كلتا الحالتين، فإن هذا لا يبث الشعور بالثقة.

## السرعة والتكلفة

عندما تواجه الواقع بصراحة ووضوح، فإن هذا يؤثر على السرعة والتكلفة بطريقتين مهمتين على الأقل. أولاً: يساعد هذا الأمر على بناء نوعية العلاقات التي تيسر التفاعل الصريح، والإنجاز السريع. ثانيًا: بدلاً من الاضطرار لمصارعة كل المشكلات الصعبة بمفردك، مع محاولة رسم صورة وردية للآخرين، فإنك تعمل في الحقيقة على دفع الآخرين إلى الانخراط، بما لديهم من قدرات إبداعية، وقدرات، وتعاون من أجل المساهمة في حل تلك المشكلات، وهكذا ستتدفق الأفكار بشكل سلس، وسيصبح هناك مكان للابتكار والتعاون، وستظهر الحلول على نحو أسرع وأفضل، وسيتم تنفيذها من خلال فهم، ومساهمة، وحماس الأشخاص الآخرين المنخرطين في عملية حل المشكلات.

ولقد كانت خبرتي الخاصة السابقة في أعقاب اندماج شركة "فرانكلين كوفي" بمنزلة تأكيد قوي لي على ثمار الثقة التي تأتي من مواجهة الواقع؛ ففي ذلك اليوم في واشنطن العاصمة، عندما عرضت طرح جدول أعمال الاجتماع جانبًا، والتحدث في الأمور التي كان العاملون يريدون التحدث فيها بالفعل، أمكنني الشعور بالصدمة الأولى، وأمكنني الشعور بعدم التصديق، ولكن في خلال ساعة، كان الأمر يبدو وكأن سدًّا ضخمًا قد انهار، وأمكنني الشعور بالصراحة، والثقة تتدفقان عبر أرجاء الغرفة، كما شعر الجميع بإحساس هائل من الارتياح والتقدير. لقد كانت تجربة تمثل نقطة تحول حقيقية، وقد أحدثت اختلافًا نوعيًّا في قدرتنا على العمل معًا - وأخيرًا، في قدرتنا على تقديم قيمة إضافية إلى عملائنا - منذ تلك اللحظة فصاعدًا.

## إذن لماذا لا نواجه الواقع؟

في كتابه *Open Book Management*، يشير "جون كيس" - الكاتب المحنك في مجال الأعمال التجارية - إلى أن سر الإدارة الناجحة يكمن في معاملة الموظفين

وكأنهم أشخاص راشدون، فيقول: "عندما تعامل الموظفين وكأنهم أشخاص راشدون، فإنهم يتصرفون كالراشدين بالفعل"؛ فهذه هي الفكرة التي تكمن وراء "فتح الملفات"، ومواجهة الحقائق، ومشاركة الأخبار السيئة مثلما هو الحال مع الأخبار الجيدة. ووفقًا لـ"كيس"، فإن هذا النوع من التعامل يظهر الاحترام. فهو يوحي للآخرين برسالة مفادها: "أنت شخص بالغ. يمكنك التعامل مع هذا الأمر، أو ذاك"، وبالنسبة لي، فهو يقول: "إنني أقدر ما تقدمه من إسهامات، فيما يتعلق بالكيفية التي تمكننا من تحسين هذا الموقف".

ونادرًا ما تخرج فائزًا بأي شيء عند إخراس ألسنة الأشخاص الذين يتواجدون في المكان المثالي لمساعدتك على مواجهة التحديات وحل المشكلات التي تعترض طريقك، وكما قال "جيرارد آربي" - الرئيس التنفيذي لشركة "أمريكان إيرلاينز" - فيما يتعلق بقراره إشراك النقابات صراحة في مواجهة واقع الشركة: "إذا لم يكن هؤلاء الأشخاص شركاء حقيقيين في العمل، فسوف يقوّضون إستراتيجيتك".

## إذن لماذا لا يواجه الناس الواقع؟

في بعض الحالات، يريد الناس الحصول على الشهرة، ولا يريدون أن يكونوا من نوعية الأشخاص الذين ينقلون الأخبار السيئة. وفي بعض الأوقات، يترك القادة الأخبار السيئة لمساعديهم كي ينقلوها، اعتقادًا منهم بأنه يجب عليهم أن يكونوا بعيدين بعض الشيء عن الأمور التي تسير على نحو خاطئ، حتى يحافظوا على ما يتمتعون به من مصداقية وثقة، ولكن في الواقع، فإن مثل هذا الفعل يترك أثرًا سلبيًّا. فيخلف وراءه عبئًا ثقيلًا؛ لأن الموظفين يشعرون بأن قائدهم يفتقر إلى الصدق والصراحة، وأنه يخشى التفاعل معهم حول هذه الموضوعات الشائكة، ويترك "الأعمال الشائنة" للآخرين ليقوموا بها.

> *يجب على القادة أن يكونوا أكثر صراحة مع الأشخاص الذين يدعمونهم في القيادة. وتعتبر مشاركة الأخبار الجيدة أمرًا سهلاً. وعندما يتعلق الأمر بأخبار سلبية مثيرة للمشكلات، كن صريحًا وتحمل المسئولية. لا تكتم الاحتمالات المزعجة، ولا تترك الأخبار السيئة للمساعدين كي يقدموها للآخرين. تحدث بصدق مع الموظفين حول المشكلات في الوقت المناسب.*
>
> - جون هانتسمان، رئيس مجلس إدارة شركة "هانتسمان كيميكال"

وفي بعض الحالات، يريد الناس تجنب الشعور بالاضطراب. على سبيل المثال، لا يريد بعض الآباء والأمهات أن يسمعوا أن أحد أطفالهم متورط في تناول المخدرات، أو في أي سلوك إدماني آخر. إن هذا يسبب كثيرًا من الألم، ولذلك يتجاهلون الإشارات الدالة على ذلك، وينظرون إلى الاتجاه الآخر، ولا يواجهون الطفل ـ بدلًا من الاعتراف بالمشكلة، واتخاذ إجراءات سريعة ربما تنقذ الطفل من مخاطر الإدمان.

وفي بعض الحالات، لا يريد الناس أن يفقدوا ماء وجوههم، ولقد رأيت هذا بوضوح في إحدى المرات عندما كنت أقدم الاستشارة إلى عائلة تواجه مشكلات مالية خطيرة؛ فلقد انخفض مستوى دخلهم على نحو كبير فجأة، ولكنهم كانوا يصرون على العيش في نفس أسلوب الحياة التي كان دخلهم السابق يدعمها. خلاصة القول، لقد كانوا يشعرون بالإحراج. وكانوا يحملون همَّ عدم الظهور كأشخاص ناجحين، مثلما كانوا في السابق، كما أنهم كانوا يخشون إراقة ماء وجوههم أمام أصدقائهم، ولذلك كانوا يحاولون التغطية على الموقف من خلال استنزاف مدخراتهم، والاستدانة. ولكن الواقع كان يشير إلى أنهم لو استمروا على هذا النهج، فسوف يفلسون ويمرون بضائقة مالية شديدة. لقد كانوا لا يريدون مواجهة هذه الحقيقة، ولذلك دفنوا رءوسهم في الرمال. ولقد تطلب الأمر كثيرًا من الاستشارات، وشهورًا من التحدث بصراحة، وفي النهاية، أقروا بحقيقة موقفهم، واتخذوا الخطوات الضرورية اللازمة للتعامل معه.

ومن خلال تجربتي الشخصية، في الجانبين الشخصي والمهني، تعلمت ألا يتأخر المرء في مواجهة الواقع؛ فإنه لن يصبح أكثر سهولة، أو أفضل حالًا. وفي بعض الحالات، إذا لم تحصل على المعلومات ذات الصلة من العاملين، وتبدأ في التصرف على الفور، فسوف تفقد الخيارات المتاحة أمامك، فسوف تفقد السيطرة على زمام الأمور.

ووفقًا لدراسة أجرتها شركة "ميرسر هيومان ريسورسز كونسلتينج"، تعتقد نسبة ٣٩ بالمائة فقط من الموظفين أن الإدارة العليا تقوم بعمل جيد في مواجهة المسائل الشائكة *قبل أن تتحول إلى مشكلات خطيرة*. فكر في التكلفة فحسب! كم سيكون الأمر أكثر فعالية عند مواجهة الواقع في وقت مبكر، عندما تكون تكلفة التعامل معها أقل نسبيًّا.

القول الفصل في هذا: لا تخش تقديم الأخبار السيئة. ولا تشعر بأنه يجب عليك أن تقدم كل شيء من الناحية الإيجابية. بالطبع، أنت لا تريد أن تكون على أقصى الطرف الأيمن من المنحنى الجرسي، وتقول: "إن هذا رهيب، ونحن في طريقنا إلى الهلاك". ولكن يمكنك ـ كما أشار "جيم كولينز" ـ أن "تواجه الحقائق القاسية، ولكن دون

ا، تفقــد الثقــة أبدًا". في الحقيقة، إن الشركات (والقــادة) الذين قام هو بدراستهم
، الذين تحولوا من مستوى جيد إلى رائع قاموا بذلك بالضبط، وأصبح أسلوبهم بالفعل
مصدر قوتهم. يقول "كولينز":

*عنــد مواجهــة الحقائق القاسية، فإن الشــركات التي انتقلت من مستوى جيــد إلى رائع، تجعل نفسهــا أكثر قوة ومرونة، وليس أكثــر ضعفًا واحباطًا، ويظهر نوع مــن الإحساس بالبهجة عند مواجهة الحقائق القاسية بشكل مباشر، والقول: "إننا لن نستسلم. إننا لن نخضع. ربما يتطلب الأمــر وقتًا طويلاً، ولكننا سوف نجد طريقة لنحقق النجــاح". وعلى غرار ذلك، يمكنك القول أيضًــا: "ها هي الحقائق. هيا بنا نواجهها. ودعوني أخبركــم أيضًا عن الأسباب التي ستدفعنا نحو النجاح"، أو "ها هي الطريقة التي أعتقد أننا نستطيع من خلالها أن ندفع بها هذا الفريق إلى الأمام".*

## نصائح الثقة

تعكــس "النقطة الجيــدة" في مواجهة الواقــع بشكل واضح الــرأي السديد الذي يأتي مــن تفاعل الأسس الجوهريــة الأربعة كلها. على الجانب الأيسر من المنحنى، تتعرض المواجهــة للتجاهــل، أو التهوين، في أفضــل الأحوال؛ حيث يُنظر إلــى المواجهة على أنهــا ضعيفة للغايــة على أن تكون فعالــة. أو ربما تكون هناك مواجهــة، ولكن لا توجد متابعة. ويأتي التحرك نحو "النقطــة الجيدة" عن طريق زيادة الشجاعة (النزاهة)، وإخلاص النوايا، والعمل على قدرات الثقة (الإمكانيات)، واكتساب الثقة من تجارب نتائج مواجهة الواقع.

وعلى الجانب الأيمن من المنحنى، يواجه العاملون بعضهم بعضًا، بدلاً من مواجهة المشــكلات - وأحيانًا بطريقة مؤلمة، وربما يميلون إلــى اتخاذ مواقف متطرفة ("إن هذا رهيب، ونحن في طريقنا إلى الهلاك!")، أو لعب دور الضحية ("إنه موقف مروع، ولا يوجد هناك أي شيء يمكنني القيام به على الإطلاق"). مرة أخرى، إن السر يكمن في تقوية الأسس الجوهرية الأربعة جميعها.

وفي جهودك من أجل تحسين قدرتك على مواجهة الواقع، ربما يتوجب عليك تأمل الأفكار التالية:

- فــي المرة التاليــة التي تشعر فيها بالإحجام عن مواجهــة الواقع في العمل، أو فــي المنزل، عليك أن تستكشــف مشاعرك. هل أنت متردد خوفًا من النتيجة، أم خوفًــا من الألم؟ فكــر في عواقب عدم مواجهة الواقع. وفي حالة الضرورة،

جرب إعـادة صياغة توجهك نحو الآخرين المنخرطين في الأمر. انظر إليهم كأشخاص راشدين (أو كأطفال أقوياء، يتمتعون بالمرونة، إذا كانوا كذلك) يستطيعون التعامل مع الأشياء على حقيقتها. امض قدمًا، وواجه الواقع، بطريقة مهذبة.

- فكر في حياتك المالية، أو مؤهلاتك المهنية، أو صحتك. هل تواجه الواقع، أم هل تعيش في أرض "الأوهام"؟ فلتعمل على أن تتحلى بالصدق الكامل في حياتك. ولتقبل تحدي التوفيق بين حياتك والمبادئ التي سوف تحقق النتائج التي تريد الحصول عليها.

- إذا كنت لا تشعر بالراحة في علاقاتك الشخصية أو المهنية، فلتسأل نفسك عن السبب. هل هناك مشكلة تقف في طريق إقامة علاقة تتسم بالصراحة والثقة؟ فلتفكر في مواجهة المشكلة، بطريقة مهذبة.

**ملخص: السلوك # ٨ ـ مواجهة الواقع**

تناول المشكلات بصراحة، حتى "غير القابلة للنقاش"، وعالج الموضوعات بشكل مباشر، واعترف بالأمور التي لم تُذكر، وبادر بفتح الموضوعات في أثناء التحدث بشجاعة. تخلص من فكرة "السيوف التي بأيديهم" التي على وشك الانقضاض عليك. ولا تُخَفِ الموضوعات الحقيقية. ولا تدفن رأسك في الرمال.

# السلوك # ٩
# توضيح التوقعات

*تقع معظم الصراعات نتيجة انتهاك التوقعات.*

*- بلين لي، مؤلف كتاب THE POWER PRINCIPLE*

ذات ليلة منذ بضعة شهور، قالت زوجتي، "جيري"، لابنتنا التي تبلغ من العمر ١٦ عامًا: "لا يمكنك الخروج مع صديقاتك الليلة، دون أن تقومي بتنظيف حجرتك والحمام". وبعد ذلك، أتت إليَّ "جيري"، وقالت مصرحة: "لن تخرج "ماكينلي" من المنزل إلا إلى المدرسة أو معنا فحسب! لقد نقضت التزامها! لقد أخبرتها بأنه لا يمكنها الخروج من المنزل حتى تنظف حجرتها والحمام، ولكنها لم تفعل شيئًا، وغادرت المنزل".

فقلت لزوجتي: "سوف أتصل بها". كانت "ماكينلي" في النادي، وعندما أدركتها على الهاتف المحمول، قلت لها: ""ماكينلي"، يجب أن تعودي إلى المنزل على الفور. لقد وعدت أمك بأنك سوف تنظفين حجرتك والحمام قبل أن تغادري، ولم تفعلي شيئًا".

فقالت متعجبة: "ولكنني قمت بذلك، يا أبي!".

"من الواضح أنك لم تفعلي شيئًا".

"ولكني فعلت!".

"إذن فإنك لم تقومي بالأمر على نحو جيد".

"أبي، لقد قمت بالتنظيف مثلما أقوم به دائمًا".

كانت ابنتي تعتقد أنها صادقة في كلامها، وكانت تعتقد أنها قامت بما طلبته منها أمها. وعلى الرغم من ذلك، كان الأمر مسألة ثقة. فمن وجهة نظرها، فقد تعهدت "ماكينلي" بالتنظيف، ولكنها غادرت لكي تحظى بالمرح مع صديقاتها، دون أن تتابع ما تعهدت به.

وبينما نعالج الموقف أنا و "جيري"، أدركنا أن المشكلة كانت تكمن في أن معيار "النظافة" عند "ماكينلي" يختلف عن معيار "النظافة" عند "جيري". ولم تكن هناك مناقشة محددة وواضحة حول معنى "تنظيف حجرتك والحمام". وفي النهاية، سمحنا لـ "ماكينلي" بالبقاء مع صديقاتها، مع الوعد بمناقشة الأمر عند العودة إلى المنزل.

## التوقعات والثقة

يدور السلوك التاسع - توضيح التوقعات - حول إيجاد رؤية مشتركة والاتفاق مسبقًا حول الأمور التي يجب القيام بها، وهذا هو أحد السلوكيات التي نادرًا ما يوليها الناس اهتمامًا كافيًا. وأنا أطلق عليه سلوك الوقاية؛ لأنك لو ركزت على هذا السلوك مقدمًا، فسوف تتجنب أوجاع القلب والصداع فيما بعد. وعلى النقيض من ذلك، فإنك إذا لم تعط هذا السلوك حقه سلفًا، فسوف تواجه فيما بعد مشكلات مع الثقة؛ مما سيؤثر على السرعة والتكلفة.

ولتفكر في خبراتك الشخصية، في كل من العمل والمنزل. ما هو مقدار المال والجهد الذي يضيع بسبب عدم توضيح التوقعات؟ "لقد كان من المفترض أن تقوم بهذا ..." "لقد اعتقدت أنك قلت إنك ستقوم بذلك ..." "متى تريد هذا؟" "ماذا تعني بقولك إن هذا يتخطى الميزانية؟ إنك لم تخبرني أبدًا ..." "حسنًا، إنك لم تقل أبدًا إنني لا أستطيع ... " كم مرة ابتعد الناس عن مسار أحد المشروعات لأن القادة لم يكونوا واضحين بما فيه الكفاية في وصف المسار الصحيح؟ ما هو كم "الأداء السيئ" الذي يحدث بالفعل بسبب الافتقار إلى الوضوح فيما يتعلق بالأمور المتوقعة؟ وما هو تأثير كل هذا على الثقة؟

إن توضيح التوقعات يعتمد على *مبادئ* الوضوح، والمسئولية، والمحاسبة. وعلى النقيض من توضيح التوقعات نجد ترك التوقعات دون تحديد - أي الافتراض بأنها معروفة بالفعل، أو الإخفاق في الكشف عنها - يتسبب في غياب الرؤية المشتركة للنتائج المرجوة. وهذا يدفع الناس إلى التخمين، أو التساؤل، أو افتراض نوعية

التوقعـات المحتملـة، وعندما يتم تقديم النتائـج، ولا تلقى التقديـر المطلوب، يشعر الجميع بالإحباط، ويؤثر هذا سلبًا على الثقة، والسرعة، والتكلفة.

أمـا *الأسلوب المزيف* لتوضيح التوقعات فيتمثل فـي أسلوب "الدخان والمرايا"- مداهنة توضيح التوقعات، ولكن مع الفشل في تحديد التفاصيل (النتائج، أو المواعيد النهائيـة، أو مقـدار المال بالضبـط) التي تيسر عمليـة المحاسبة الهادفـة. أو ترك الأمـور تمضي مع تقلبات التوقعات الظرفية التي تتغير اعتمادًا على ذاكرة العاملين أو تفسيراتهم، أو على الأمور النفعية أو المناسبة في ذلك الوقت.

إن توضيـح التوقعـات ربما يكون أمرًا مثيـرًا للتحدي. وفي برامجنـا التي يطلق عليها Speed of Trust، نقـوم ببعض التمارين لمجموعات صغيـرة؛ حيث نجعل المشتركين على كل مائـدة يذكرون أكثر عشر كلمات ترد على أذهانهـم عندما يجيبون عن السؤال التالي: "ما هي الثقة؟"، ومن المثير للدهشة أنه على الرغم من أن "الثقة" كلمة نستخدمها طوال الوقـت، فإنه عادة مـا لا يشترك ستة أو سبعة أشخاص في كل مائـدة في أكثر من كلمة أو كلمتين، وأعتقد بأن هذا يرجع إلى صعوبة تحديد التوقعات؛ فكل واحد منا يعبر عن معانيه الخاصـة عن طريق اللغـة والتجربة. إن المعنى لا يوجد في الأشياء؛ بل ليس من الضروري حتى أن يظهر في الكلمات. إن المعنى يوجد في الأشخاص. ولذلك، حتى لو اتفقنا أنا وأنت على شيء ما، يجب علينا التأكد من أننا نفهم الكلمات التي نستخدمها بنفس الطريقة.

ويرجـع أحد أسباب الانتشار المريض لتأثير توضيـح التوقعات إلى أنه لا يخلو *أي* تفاعـل - صريـح أو ضمني، مفهوم أو غير مفهوم - مـن التوقعات. وتؤثر درجة الوفاء بهـذه التوقعات، أو انتهاكها، علـى الثقة. وفي الحقيقة، فإن التوقعـات غير الواضحة تعتبـر أحد الأسباب الأساسية في نقض أركان الثقة لأن - كما حدث في الموقف الذي وقع بين "جيري" و "ماكينلي" - فإن التوقعات المنتهكة غالبًا ما تتحول إلى مشكلة في الثقة: "إنك لم تؤد المطلوب"، "إنك لم تقم بما قلت إنك ستقوم به".

## توضيح التوقعات في الأعمال التجارية

سألنـي أحـد الأشخاص عن سبب كتابة الاتفاقيات التجاريـة، إذا كنا نثق في الطرف الآخر. وكانت إجابتي بأن الاتفاقيات تحدد التوقعات وتوضحها؛ مما يساعد بالفعل في الحفاظ على الثقة، وتعزيزها في المستقبل أيضًا. وأنا أشتهر بعقد العديد من صفقات "المصافحة بالأيدي"، التي انخفضت قيمتها؛ لأنه لم يكن هناك أي توضيح للتوقعات بعـد الاتفاق الأولي، أو لأنه عندما كان اللاعبون المؤثرون يتغيرون، كان فهم الصفقة

يتغيـر هو الآخر. إنني لا أعترض على اتفاقيـات المصافحة بالأيدي، ولكني أفضل ا. تكون بجانبها اتفاقيات مكتوبة أيضًا، حتى تكون التوقعات المتعلقة بالطرفين واضحة.

وعلـى الرغم من ذلك، يعتـري الاتفاقيات المكتوبة أيضًا بعض القصور، ولا تتمتع بالقـدرة علـى إيجاد الثقة. في الحقيقـة، تقع لي المشكلات مـع الاتفاقيات القانونية عندمـا تكون مكتوبة باستخدام لغة أحاديـة الجانب، أو عدائية، أو لا تبعث على الثقة. أو عندما يكون الغرض منها - بالفعل - أن تعمل كبديل لعلاقة الثقة.

وعلى الجانب الآخر، تستطيع الثقة أن تبث الحياة، والمعنى، والفهم في الاتفاقيات المكتويـة، وتستطيع أن ترتقي بـالأداء بشكل عام. على سبيل المثال، في الفصل الأول مـن هذا الكتاب، أشرت إلـى دراسة، أجريت برعاية كلية "وارويـك لإدارة الأعمال"، قـام فيهـا الباحثون بتحليل ١٢٠٠ عقـد للتعهيد على امتداد ١٠ سنـوات. ولقد حققت العلاقات التـي تعتمد على الثقة كحافز أساسي (في مقابـل الاعتماد على الاتفاقيات الصارمـة على مستـوى الخدمات، التي تمت كتابتها في العقـد) أرباحًا أكثر في قيمة العقود بنسبة ٢٠- ٤٠ بالمائة.

لنتحدث الآن عن ثمار وأرباح الثقة!

لقـد أدلى "مارشـال ثوربر"- ربيب كل من "دبليـو. إدوارز ديمنـج" و "بوكمينستر فولـر" - بملحوظة في غاية الذكاء، فقـال: "الوضوح قوة"، ونرى مثالًا على هذا النوع مـن القوة فـي الصورة التي رسمهـا "جيم كولينـز" لـ ""كورك" وولجريـن الثالث"، الرئيـس التنفيذي لشركة "وولجرين" خلال وقت تحـول الشركة من شركة جيدة إلى شركـة عظيمة؛ حيث قررت الشركة في وقـت سابق بأن أفضل ما يمكنها القيام به في العالـم هو إدارة محـلات الأدوية، وليس المطاعم، على الرغم من أنها كانت تعمل في مجـال الخدمـات الغذائية منذ أجيال، وفـي كتاب "كولينـز" *Good to Great*، قال "دان جورنديت"، الرئيس التنفيذي الذي خلف "كورك":

*قـال كورك في أحـد اجتماعات لجنة التخطيـط الخاصة بنا: " حسنًا، سـوف أرسم الآن خطًا فاصـلاً. سـوف نخرج من مجال المطاعم تمامًا خلال خمس سنـوات". وفي ذلك الوقت، كان لدينـا ما يزيد على خمسمائة مطعـم، وكان يمكنك أن تسمع صوت ارتطام إبرة بالأرض خلال الاجتماع نتيجة الصمت المطبق الذي حل بالجميع. وقال أيضًا: " إنني أريد من كل شخص أن يعلـم أن العـد التنازلي قد بدأ..." ، وبعـد ذلك بستة أشهر، حضرنا الاجتمـاع التالي في لجنة التخطيـط، وذكـر شخص ما أنه بعـد اجتياز هذا الاجتمـاع يتبقى لدينا خمـس سنوات فقط علـى الخروج من مجال المطاعم. لم يكن "كورك" شخصًـا صاخبًا بالفعل؛ فقام بالنقر على مائدة الاجتماع، وقال: " استمعوا لي، لقد تبق أمامكم أربع سنوات ونصف. لقد قلت إن أمامكم*

*خمس سنوات منذ ستة أشهر. والآن تبقى أمامكم أربع سنوات ونصف فقط" . حسنًا، في اليوم التالي، أصبحت الأمور في تأهب فعلي لتقليص عملنا في مجال المطاعم.*

ومن واقع خبرتي الشخصية، أتذكر حضور أحد الاجتماعات التي كان يريد فيها أحد المديرين التنفيذيين التأكد من إدراك الجميع للطبيعة الحساسة لما كنا نتحدث عنه. لقد حدثت بعض الانتهاكات للخصوصية مع نفس هذه المجموعة لأن العاملين كانوا عفويين للغاية، وتسبب الأمر في خلق أجواء يتدنى فيها مستوى الثقة، وفي محاولة لجعل التوقعات واضحة وضوح الشمس، تحرك المدير التنفيذي حول مائدة الاجتماعات، وتحدث مع كل شخص موجود في الغرفة بشكل فردي - وجهًا لوجه - وسأله: "هل تفهم أن هذا موضوع سري، وهل توافق على الحفاظ على سريته؟" لقد كانت طريقة مسرحية، وفعالة، في توضيح التوقعات.

## توضيح التوقعات في المنزل

كما قلت، يُحْدِثُ توضيح التوقعات فارقًا كبيرًا للغاية في المنزل، مثلما يفعل في العمل. على سبيل المثال، إذا كنت متزوجًا، فكر في مدى ما سيحدث من إحباط وخلاف نتيجة التوقعات غير الواضحة، أو المختلفة فيما يتعلق بالأدوار والمسئوليات؛ فربما تتوقع منك زوجتك التعامل مع الأمور المالية، أو تهذيب الأطفال، أو إخراج القمامة؛ لأن هذه هي الطريقة التي تسير بها الأمور في المنزل الذي نشأت فيه - بينما تتوقع أنت منها أن تقوم بنفس هذه الأشياء لأن هذه هي الطريقة التي تسير بها الأمور في منزلك، ولا تقومان أبدًا بالتحدث في هذا الموضوع والوصول إلى حل بشكل مباشر، ولذلك يظل هذا الموضوع دومًا نقطة مؤلمة في العلاقة.

وإذا كنت والدًا، فكر في قدر ما يضيع من وقت وطاقة، عندما لا تأخذ ما يلزم من وقت في توضيح التوقعات التي تتعلق بالمسئوليات، أو المشكلات الأخرى، في المنزل. وبعد تجربتنا مع "ماكينلي"، تحدثت مع إحدى صديقاتي، التي أخبرتني بأنه عندما كان أطفالها صغارًا، كانت توضح التوقعات، عن طريق لصق قائمة في ظهر كل باب لخزانة الملابس، أو حجرة الحمام، وتحدد بشكل واضح ما تعنيه بقولها "نظف" الغرفة، ثم قامت بتدريب أطفالها على تحمل مسئولية المعايير المذكورة في القائمة، وهكذا، لم يكن هناك شك حول الأمور المتوقعة. وقالت إن هذا لم يعمل على إزالة كل المشكلات، ولكنه قطع شوطًا طويلًا نحو تقليل ما يتم إهداره من وقت وطاقة، والارتقاء بجودة الأعمال المنجزة، وخلق أجواء تسودها الثقة والطمأنينة.

## إنه شارع ذو اتجاهين

وفقًا لدراسة آجرتها الجمعية الأمريكية للإدارة، ومعهد الموارد البشرية، فإن السب الأول فـي وجود السلوكيات المؤسسية غير الأخلاقية هو التوقعات غير الواقعية: حيث يتلقى الموظفون التوقعات، والمواعيد النهائية، والأمور التي يجب عليهم القيام بها في موعـد محدد وبتكلفة معينة، وتزداد ضغوط تحقيـق النتائج في الموعد المحدد جدًّا، ولذلك فإنهم يبدأون في اتباع أساليب ملتوية، ويبدأون في القيام بأشياء غير أخلاقية من أجل الوفاء بالتوقعات.

ضـع في اعتبارك أن توضيـح التوقعات بطريقة فعالة دائمًا ما يكون مثل شارع ذي اتجاهين، فيجب أن يحظـى العاملون بفرصة للرد. والمساعدة على الوصول إلى توقع واقعي سوف يعمل بنجاح بالنسبة لكلتا وجهتي النظر.

ذات مـرة في "مركز كوفي للقيادة"، اقترب مني مندوبو إحدى الشركات باقتراح لتكويـن تحالـف إستراتيجـي حول فكـرة معينة، ولقد قمنـا باستكشـاف الاحتمالات بطريقة جدية، ولكن الأمر انتهى بعدم منطقية الفكرة لأي من الطرفين.

ولقـد عاد إليَّ أحد العاملين في هذه المؤسسة، وقال بشيء من الحدة: "لقد خاب ظني بالفعل فيك. إنك لا تمارس حتى ما يُعلمه والداك".

ولقـد فاجأني هذا، وفي محاولـة لعدم الظهور بمظهر الشخص الذي يدافع عن نفسه، أجبته: "أستميحك عذرًا. أخبرني بالمزيد".

قـال الرجل: "إن والـدك يُعلِّم إستراتيجية الفوز للجميع. ولقـد أتينا إلى هنا لكي نعقد صفقة يفوز فيها جميع الأطراف، نحن وأنت، ولكنك لا ترد بالمثل!"

ولقد شعرت بالارتياح بعض الشيء، وقلت: "انظر، إنني أتفق تمامًا مع إستراتيجية الفوز للجميع. والمشكلة هنا أن ما تقترحونه هنا لا يعبر عن الفوز للجميع، ولن يمكننا تحقيـق النجاح مـن وراء هذه الصفقـة، وإذا أردنا تحقيق النجاح مـن ورائها فسوف يلحـق بكـم الفشل، كمـا أن هذا ليس مـا يُعلمه والدي. إنـه يعلـم إستراتيجية "الفوز للجميـع أو عـدم إجراء الصفقة" ـ فإذا لـم يكن هنـاك فوز لـكلا الطرفين، فإننا لن نعقد الصفقة، وهذا ما وصلنا إليه".

ولقـد أهمل هـذا الشخص جزء "عـدم إجـراء الصفقة" بطريقة مـا، ولكنك لا تستطيـع أن تهمل هـذا الجزء؛ وإلا سينتهي بك الأمر رهينًا لمفاوضات يمكن أن تؤدي فقـط إلى خسـارة الجميع. وبمجرد أن فهم هذا الشخص ما كنـت أقوله، وبمجرد أن أصبحـت التوقعات واضحة (الفـوز للجميع أو عدم إجراء الصفقـة على الإطلاق) ـ تغيرت وجهة نظره.

## اجعلها حقيقة

مع مرور السنوات، تعلمت العديد من الأشياء المهمة حول توضيح التوقعات.

أولًا: تعلمت تحديد كل شيء: ما هي النتيجة؟ بواسطة من؟ متى؟ وما هي التكلفة؟ وكيف ستقيسها؟ وكيف سنعرف أننا حققنا النتيجة المرجوة؟ ومتى، وعلى من، تقع المسئولية – فيما يتعلق بالمعايير أو النتائج النهائية، أو كليهما؟ وكما قلت في فصل الأسس الأربعة، الذي يتناول النتائج، فإن التركيز على النتائج أكثر فعالية بشكل عام من التركيز على الأنشطة، على الرغم من أنه يجب عليك، في بعض الأوقات، أن تكون أكثر تحديدًا للأنشطة مع الأطفال. وعلى الرغم من ذلك، عندما كنت في السابعة من عمري، أخبرني والدي بأنه يمكنني الحفاظ على الفناء "أخضر ونظيفًا" بأية طريقة أحب، فقال إنني أستطيع استخدام خرطوم المياه أو الدلو، أو يمكنني أن أبصق عليه لو أردت. لقد شجعني على الابتكار، وأعطاني حرية تحقيق النتائج بالطريقة التي أحبها، ولكنه أخبرني أيضًا عن رشاشات المياه، وأراني طريقة استخدامها.

ثانيًا: تعلمت أنه في معظم الظروف، من الحكمة أن أنظر إلى ثلاثة عوامل – الجودة، والسرعة، والتكلفة – وأدركت أنه يمكنني عادة اختيار أي اثنين منها، ولكن ليس الثلاثة معًا. على سبيل المثال، إذا أردت جودة عالية، وأردت ذلك بسرعة، فإن هذا عادة ما سيكلفك المزيد، وإذا أردت شيئًا بسرعة، وبتكلفة منخفضة، فربما تتخلى عن الجودة. وإذا أردت منتجًا يتميز بالجودة، وذا تكلفة منخفضة، فمن المحتمل أن يستغرق هذا وقتًا أطول؛ فغالبًا ما يكون هناك اختيار: فلكي تحصل على اثنين، يجب أن تتخلى عن الثالث. ولقد كان هذا الفهم مفيدًا بالنسبة لي في توضيح التوقعات، وفهم المفاضلات المتضمنة. وعلى الرغم من ذلك، هناك عامل متحول يمكنه تغيير معادلة المفاضلة هذه، علاوة على أنه يتسم بدرجة عالية من الثقة؛ فعندما تكون أجواء الثقة قوية بما فيه الكفاية، يصبح الوصول إلى الجودة العالية (القيمة)، والسرعة العالية، والتكلفة المنخفضة احتمالًا واقعيًا.

وفي النهاية، تعلمت أنه على الرغم من أنه يصعب، في بعض الأحيان، توضيح التوقعات – على سبيل المثال، أن تعطي شخصًا ما ميعادًا حقيقيًا للتسليم، بدلًا من إعطائه وعدًا زائفًا بما يريد سماعه – فإنه من الأفضل أن تقوم بذلك مسبقًا، بدلًا من أن تصيبه بالإحباط بعد ذلك.

## نصائح الثقة

إن الوصول إلى "النقطة المثالية" في توضيح التوقعات يتطلب التكامل (التحلي بالصدق والشجاعة عند وضع التوقعات والتواصل مع الآخرين)، ويتطلب الأمر استحضار النية في وضع التوقعات التي تمثل "الفوز" لكل الأطراف المعنية. ويتطلب أيضًا الإمكانيات، بما في ذلك القدرة على تنظيم عناصر الاتفاق، ووضع أسس المحاسبة، والتنفيذ مع التميز، كما أن الأمر يتطلب القدرة على تحديد النتائج المرجوة بطريقة يفهمها كل الأطراف المعنية.

وإذا كنت على الجانب الأيسر من المنحنى، إلى درجة ما، فأنت لست واضحًا بما فيه الكفاية. أما إذا كنت على الجانب الأيمن، فربما تميل إلى الإفراط في التفاصيل، أو في التوجه نحو النشاطات، أو في الاقتصار على التعديلات المرحلية في حالة الضرورة، أو في التشكك. على سبيل المثال، يرى الكثير من الناس أن الاتفاق قبل الزواج يقع على أقصى اليمين، وعلى الرغم من أن هذا يساعد على توضيح التوقعات بالفعل، فإنه من المحتمل أن يقوِّض الثقة في العملية ذاتها.

انظر إلى العوامل الجوهرية الأربعة، وفكر في العامل الذي ربما تكون في حاجة إلى تحسينه. علاوة على ذلك، ربما ترغب في تجربة أحد الأمور التالية:

- عندما تتواصل مع الآخرين، عليك أن تدرك أن الوضوح قوة، وتتمثل إحدى طرق النظر فيما إذا كان تواصلك يتسم بالوضوح، أم لا، في "التحقق من الوضوح" عن طريق إلقاء بعض الأسئلة البسيطة:

  - ما الذي فهمته من هذه المحادثة؟
  - نتيجة لتفاعلنا، ما الخطوات التالية التي ترى أنك ستقوم بها؟ ما الخطوات التالية التي ترى أنني سأقوم بها؟
  - هل تشعر بأن الآخرين يتسمون بالوضوح فيما يتعلق بالتوقعات؟

- في المرة التالية التي تشترك فيها في مشروع في العمل، ضع اتفاقية واضحة حول المشروع مقدمًا. وإذا كنت في موضع القيادة، استدع الجميع معًا، وشجعهم على التعبير عن أية أفكار أو مخاوف. اعمل على الوصول إلى اتفاق واضح يتسم بالواقعية، ويمثل الفوز بالنسبة لكل الأطراف المعنية. وإذا لم

تكـن في موضع القيادة، فإمـا أن تقترح الفكرة على قائـد فريقك، أو تكتب اتفاقية بمفـردك. وأخبر قائد فريقك بأن تقول: "هذا ما فهمته لما تتوقعه، ولما يمكنني القيام به. هل ترى هذه الأمور بشكل مختلف؟"، وسوف يمنحك هـذا فرصة لتوضيح التوقعـات، وتحديدها بحيث لا تواجـه المشكلات فيما بعد.

- عليـك توضيح التوقعات في المنزل. خطـط بعض الوقت "لاستثمار الزواج" مـع زوجتك، وبدون تعاون، ليكتب كل منكما بمفرده أكبر ثلاثة أشياء مسببة للإحباط في زواجكما، ثم لينظر كل واحد منكما إلى كل إحباط، ويسأل هذا السـؤال: ما التوقعات التـي أضعها هنا، ولم يتم تحقيقها؟ تبـادلا أية أفكار تتعلق بإحباطاتك وتوقعاتك مع بعضكما، واعملا على تحقيق الوضوح.

**ملخص: السلوك # ٩ ـ توضيح التوقعات**

اكشف وأوضح توقعاتك، وناقشها، وتحقق من صحتها. أعد التفاوض حولها، في حالة الضرورة، وإذا كان ذلك ممكنًا. لا تنتهك التوقعات، ولا تفترض أن التوقعات واضحة أو مشتركة وشائعة لدى الآخرين.

# السلوك # ١٠
# تحمل المسئولية

*تكمن القوة جميعها في الثقة، ونحن نتحمل مسئولية ممارستها.*

*- بينجامين دزرائيلي*

يدور السلوك العاشر حول تحمل المسئولية، ويكمن السبب في ظهور توضيح التوقعات قبل هذا السلوك في أنك تستطيع تحمل المسئولية على نحو أفضل بكثير عندما تقوم بتوضيح التوقعات أولًا. فمن الصعب أن تحاسب شخصًا ما إذا لم تكن لديه رؤية واضحة حول التوقعات.

ومن الواضح أن هذا السلوك يترك أثرًا كبيرًا على الثقة؛ ففي استطلاع للرأي أجرته شركة "جولين/هاريس" في عام ٢٠٠٢، كان "تولي المسئولية الشخصية والمحاسبة" يأتي في المرتبة الثانية بين عوامل بناء الثقة. وتضع شركة "برايس ووترهاوس كوبرز" "ثقافة المسئولية" كأحد العوامل الأساسية الثلاثة في بناء الثقة على المستوى العام.

وهناك جانبان في تحمل المسئولية هذه. يتمثل الأول في أن *تحمّل نفسك المسئولية*؛ والثاني في أن *تحمّل الآخرين المسئولية*. والقادة الذين يريدون بناء الثقة يقومون بكلا الأمرين.

## حمِّل نفسك المسئولية

في أحد برامج Speed of Trust الحديثة، شاركنا أحد المشتركين قصة عن مشترك آخر، يدعى "مات"، الذي كان أحد المشترين من أحد الموردين الكبار للحم البقري في الولايات المتحدة الأمريكية؛ حيث تعرض أحد العاملين في فريقه لحادث في أثناء قيادة إحدى سيارات الشركة. لم يكن الحادث خطيرًا، ولكن سياسة الشركة كانت تنص على أنه في أي وقت يقع فيه حادث يتضمن سيارة للشركة - حتى لو حدث في موقف السيارات، أو لو كان اصطدامًا بشجرة - فإن الشخص يجب أن يتقدم ببلاغ للشرطة في ذلك الوقت، ولم يكن "مات" على علم بهذه السياسة. ولذلك، عندما أتى إليه الرئيس وقال له: "إن موظفك لم يتقدم ببلاغ للشرطة، ولذلك يجب عليك أن تكتب تقريرًا عنه". فأجابه "مات": "حسنًا، إنه لم يعلم عن هذه السياسة، لأنني لم أكن أعلم أنا أيضًا". وكتب "مات" تقريرًا عن موظفه، ثم كتب تقريرًا عن نفسه، ثم قدم التقريرين للإدارة، وعندها قال رئيسه: "إنني لن أقبل هذا"؛ فقال "مات": "إنها مسئوليتي أن أتأكد من أن الموظف التابع لي يعلم سياسة الشركة".

إن سلوك "مات" مثال رائع على معنى تحميل النفس للمسئولية؛ فهذا يثبت إحدى النقاط التي ذكرها جيم كولينز في مثال النافذة والمرآة المجازي. لقد كان هذا وقت التوقف عن النظر من النافذة - عدم النظر إلى الآخرين، وإلقاء اللوم وتوزيع الاتهامات عليهم. لقد كان وقت النظر في المرآة، والتركيز على مسئوليتك الخاصة في الموقف.

ويرتكز هذا السلوك على *مبادئ* المحاسبة، والمسئولية، والإشراف، والملكية. ويتمثل *نقيض* هذا السلوك في عدم تحمل المسئولية، وعدم الاعتراف بارتكاب شيء خطأ، والقول: "إنه ليس خطئي". ويتمثل *الأسلوب المزيف* في توجيه أصابع الاتهام، وإلقاء اللوم على الآخرين، والقول: "إنه خطؤهم".

ولكي تدرك تأثير هذا السلوك على الثقة، تأمل الأمثلة التالية.

في الهجمة الأخيرة في إحدى المباريات المهمة، قذف الظهير الربعي، "ستيف يونج" - الذي تمت إضافته إلى قاعة المشاهير، في فريق "سان فرانسيسكو ٤٩" - الكرة إلى المكان الذي كان من المفترض أن يكون فيه اللاعب المخصص لاستقبال الكرة، لم يكن هناك؛ حيث تم اعتراض الكرة وخسر الفريق المباراة. وفيما بعد، ذكر أحد المحاورين لـ "يونج" أنه كان يبدو أن اللاعب المخصص لتلقي الكرة سلك طريقًا خاطئًا، وسأله إذا كان هذا ما حدث. وفي الحقيقة، فقد جرى اللاعب فعلًا في

الاتجاه الخاطئ، وكان من المغري بالنسبة لـ "يونج" أن يوافق على ما قاله المحاور، وأن يتجنب تلقي اللوم ظلمًا على قطع الكرة. ولكن كما أتذكر، فقد أجاب قائلًا: "لقد رميت الكرة. لقد كانت مسئوليتي. إنني الظهير الربعي لهذا الفريق. لقد أخفقت". ونتيجة لذلك، اشتد المشجعون والمعلقون في توجيه اللوم إلى "يونج"، ولكن المدربين واللاعبين الآخرين (الذين كانوا يعرفون أن قطع الكرة كان خطأ المتلقي) ردوا على تقديم "يونج" لنفسه، وتلقي اللوم، بإظهار الكثير من الإخلاص والثقة.

> *إن القائد الجيد هو الذي يأخذ أكثر من نصيبه من اللوم، ويعطي الآخرين أكثر من نصيبهم في الإقرار بالفضل.*
>
> ـ أرنولد جلاسنو

ويأتي "سكوت وادول" كمثال آخر رائع. كان "وادول" هو القائد السابق للغواصة USS Greenville - الغواصة النووية التي تزن ٦٩٠٠ طن، التي اصطدمت بسفينة صيد يابانية بعيدًا عن سواحل هاواي؛ مما تسبب في مقتل تسعة أشخاص. وخلال التحقيقات، كان من الواضح أن هناك العديد من الأشخاص في التسلسل القيادي، وأن هناك العديد من الأخطاء التي ارتكبها صغار الضباط وأفراد الطاقم في عدم تقديم المعلومات إلى "وادول" بشكل صحيح. ولكن القائد "وادول" قدم نفسه، ودفع ثمنًا باهظًا للغاية؛ حيث تحمل المسئولية كاملة بمفرده كقائد للطاقم، وعلى خلاف النصائح القوية من مستشاره القانوني، شهد "وادول" على نفسه في التحقيقات. وقال:

*طوال مسيرتي المهنية، بما في ذلك يوم التاسع من فبراير لعام ٢٠٠١، قمت بواجبي على أفضل وجه ممكن ... وإذا كنت قد ارتكبت خطأ أو أخطاء، فإن هذه الأخطاء كانت بريئة وحسنة النية. إنني آسف بالفعل على هذا الحادث. لقد كان الأمر مأساة بالنسبة لعائلات المفقودين، ولطاقم العمل في الغواصة USS Greenville، ولعائلاتهم، ولسلاح الغواصات، ولي، ولعائلتي. وأنا أعرف أنني بهذا الحديث الآن ربما أتعرض لفقدان فرصة الدفاع عن نفسي بطريقة ناجحة في المحكمة العسكرية ... ولكن يجب على هذه المحكمة والعائلات أن تستمع إليَّ، بالرغم من التحيزات القانونية الشخصية تجاهي ... ولأن هذا هو الشيء الصحيح الذي يجب القيام به.*

ولقد تم تجريد "وادول" من رتبته، واستقال من البحرية، وسافر إلى اليابان لكي يقدم اعتذاره الشخصي إلى عائلات ضحايا الحادث، وعلى الرغم من أن هذا أنهى مسيرة "وادول" العسكرية، فإن طريقته في تحمل المسئولية الشخصية، وتعامله مع العملية بأكملها أكسبه الكثير من المصداقية، والاحترام، والثقة داخل وخارج الأوساط العسكرية، وفي المجتمع بصورة عامة.

وعلى النقيض من هذه الأمثلة الرائعة، نجد "مايكل براون"، المدير السابق للوكالة الفيدرالية لإدارة الطوارئ، فيما يتعلق بالاتهامات التي أحاطت بالوكالة الفيدرالية بخصوص استجابتها لإعصار كاترينا. وبعد أن قدم شهادته أمام الكونجرس الأمريكي، كان تصور مجلة *يو إس إيه توداي* لشهادة براون كما ظهر في العنوان الرئيسي في الصفحة الأولى: "الرئيس السابق للوكالة الفيدرالية لإدارة الطوارئ يلقي باللوم على السلطات المحلية. وبدأت المقالة كالتالي:

> *في جلسة استماع عاصفة، تنافس فيها "مايكل براون"، الذي لم يعبر عن أسفه، مع أعضاء الكونجرس الأمريكي المحبطين، دافع المدير السابق للوكالة الفيدرالية لإدارة الطوارئ عن طريقة تعامله مع إعصار كاترينا، وألقى باللوم على أخطاء الإخلاء على حاكمة لويزيانا، "كاثلين بلانكو"، وعمدة نيو أورليانز، "راي ناجين".*

وكان العنوان الرئيسي على موقع CNN.com مشابهًا: "براون يلقي باللوم على مسئولي لويزيانا". ومع قبول درجة من المسئولية، قال "براون": "إنه لم يكن خطئي. لقد كان خطأ السلطات المحلية". ولقد شعر الجميع بأن "براون" لم يفشل في تحقيق المهام الموكلة إليه فحسب، وإنما أشار أيضًا بأصابع الاتهام إلى الآخرين، في محاولة لإلقاء اللوم عليهم.

ويتمثل أحد أسباب ظهور تحمل المسئولية ومحاسبة أنفسنا كمهمة مثيرة للتحدي في أننا نعيش في مجتمع يتزايد فيه الظهور بمظهر الضحية. ويعتبر تحمل المسئولية اتجاهًا يبتعد بمقدار ١٨٠ درجة عن هذه الظاهرة الثقافية الأساسية واسعة الانتشار، وكما يقول المثل الروسي: "للنجاح ألف أب، بينما الفشل لا أب له".

وعلى الجانب الآخر، فهذا يفسر أيضًا سبب تمتع تحمل المسئولية بقوة هائلة في بناء الثقة، وبينما يتسبب الظهور بمظهر الضحية في وجود الاتكالية وعدم الثقة، تساعد المسئولية على إيجاد الاستقلالية والثقة، ويتسم تأثيرها بالقوة، وعندما يقوم الناس - خاصة القادة - بتحميل أنفسهم المسئولية، فإن هذا يشجع الآخرين على القيام بالمثل. فعندما يقول قائد: "كان يمكنني القيام بهذا على نحو أفضل - وكان يجدر بي

ذلك". فإن هذا يشجع الآخرين على الرد: "حسنًا، لا، لقد كنتُ بالفعل الشخص الذ
كان يجب عليه أن يلاحظ هذا. لقد كان يمكنني تقديم مزيد من الدعم لك".

وينطبق هذا الأمر أيضًا على الزواج أو الأسرة. فعندما يقول شخص ما: "أنا آسف، لقد أنفقت هذا المال بطريقة متهورة. إن هذا لم يكن منسجمًا مع اتفاقنا". أو "كان من الواجب ألا أصيح في وجهك. فهذا لا يدل على الاحترام". أو على الجانب الآخر: "لقد تعهدت لك بأني سأكون هناك، ولقد كنت هناك"، فإن هذا الإقرار بالمسئولية يشجع الآخرين على أن يتحملوا مسئولية سلوكياتهم، ويساعد هذا على خلق أجواء تسودها الصراحة والثقة.

## تحميل الآخرين المسئولية

بالإضافة إلى تحميل نفسك المسئولية، من المهم أن تحملها للآخرين أيضًا في كل من العمل والمنزل. وفي الحقيقة، يتجاوب الموظفون مع تحمل المسئولية خاصة المكلفون بالأداء. فإنهم يريدون تحمل المسئولية. إنهم يشعرون بنمو الثقة مع الرؤساء، والقادة، وأفراد الفريق، والأقران، والجهات الأخرى المعنية، عندما تأتيهم فرصة تحمل مسئولية الأداء بشكل جيد. وهم يشعرون أيضًا بزيادة الثقة في النفس عندما يكررون الالتزام بالأداء، ويحافظون على الوفاء به.

علاوة على ذلك، فإن المؤدين يريدون أيضًا أن يتحمل الآخرون المسئولية؛ فهم يحققون النجاح في الأجواء التي يعرفون فيها أنه من المتوقع من كل شخص أن يتقدم ويتحمل المسئولية، وأنهم يستطيعون الشعور بالثقة في أن الكسالى وذوي الأداء السيئ لن يفلتوا من العقاب.

> *وَظِّف الأشخاص الجيدين، وتوقع منهم الأداء الجيد، وافصلهم من العمل بسرعة وبطريقة لائقة، إذا قمت بالاختيار الخاطئ.*
>
> ـ جيه. ويلارد ماريوت الابن، رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي لسلسلة فنادق «ماريوت إنترناشونال"

إن تحمل المسئولية يبني مستوى رائعًا من الثقة في الثقافة عندما يشعر الناس بالأمان لمعرفتهم بأن كل شخص يتحمل المسئولية بناء على معايير معينة، وعندما

يترك القادة الموظفين دون مسئوليات محددة، يحدث العكس؛ حيث يشعر الموظفون بالظلم: "حسنًا، انظر إلى ما فعله ... وأفلت دون عقاب!" إن هذا يتسبب في الإحساس بشيء من الإحباط، والظلم، وانعدام الاستقرار. وكثيرًا ما ترى هذا في العائلات التي تتضارب فيها طرق التأديب؛ حيث يحمِّل الوالدان أحد الأطفال المسئولية، بينما لا يفعلان المثل مع طفل آخر، أو يحمِّلان أحد الأطفال المسئولية في موقف ما، ولا يفعلان ذلك في موقف آخر.

بعد الاستئذان من ابني، أود أن أشارككم قصة شخصية حول هذا السلوك. عندما وصل "ستيفن" إلى السادسة عشرة من عمره، حصل على رخصة القيادة. وجلسنا، أنا و"جيري"، معه وقلنا: "حسنًا، إذا كنت ترغب في قيادة السيارة، فهناك بعض القواعد والمسئوليات التي يجب أن نتحدث فيها". ولقد كتبنا عقدًا من صفحة واحدة يحتوي على كل القواعد التي ربما تتوقعها - أشياء مثل "قُد السيارة بطريقة آمنة"، و"استخدم حزام الأمان"، و"أطع القوانين". وقلنا له أيضًا إنه لكي يحافظ على امتيازات القيادة، يجب عليه أن يحافظ على القيام بالأشياء الأخرى، بما في ذلك، الوفاء بمسئولياته في المنزل، والاستمرار في الحصول على درجات جيدة في الدراسة.

وفي أقل من شهر من بدء "ستيفن" قيادة السيارة، خرج فريقه في كرة القدم الأمريكية من التصفيات، وشعر الجميع بالإحباط، وذهب "ستيفن" مع اثنين من أصدقائه في نزهة بالسيارة. وبالقرب من منتصف الليل، جاءني اتصال هاتفي من الشرطة. لقد أوقفوا "ستيفن" بتهمة تجاوز السرعة في القيادة - لقد كانت سرعة شديدة. لم يكن هناك كحوليات أو أي شيء من هذا القبيل، ولكن المخالفة كانت كافية لتتصل بي الشرطة، ولقد أخبرت الضابط بأني سوف آتي وآخذه. وأتت معي "جيري"، لكي تحضر السيارة الأخرى إلى المنزل.

لقد كنا - أنا و"جيري" - واضحين، مع "ستيفن" حيال التوقعات: "إذا لم تطع القانون، فسوف تفقد امتياز القيادة". والآن، أصبح الأمر يدور حول جعله يتحمل المسئولية. وكما يعرف أي والد لديه طفل مراهق، فإن الأمر ليس سهلًا، فقد أدركنا أن الحياة كانت قد أصبحت أكثر سهولة في ذلك الوقت؛ حيث كان يقوم بتوفير وسيلة نقل خاصة به، وفي بعض الأوقات كان يساعد في قضاء احتياجات الأسرة ومطالبها الأخرى. وإذا التزمنا باتفاقنا، فسوف نخسر كل هذا. بالإضافة إلى أنني كنت أشعر ببعض الأسف حياله. لقد كان في السادسة عشرة من عمره فحسب. وكانت الغرامة كبيرة للغاية. كيف كان سيقوم بدفعها في أي وقت من الأوقات؟ ما الذي سيسببه هذا بالنسبة لسمعته وعلاقته بأصدقائه؟ وما الذي سيسببه هذا بالنسبة لعلاقته بنا؟

لقد أدركت أننا لا نملك خيارًا. فكان يجب على "ستيفن" أن يتحمل المسئولية، ويجب علينا أن نحمِّله المسئولية. وإذا لم نفعل هذا، كيف سيشعر بأنه يستطيع الوثوق بنا؟ وكيف سيستطيع الأطفال الآخرون الوثوق بنا؟ ومن الواضح أن هذه المشكلة لم تؤثر على "ستيفن" فحسب، بل أثرت على ثقافة العائلة أيضًا.

وفي النهاية، دفع "ستيفن" الغرامة، التي كلفته ٥٥٥ دولارًا، وأخذت معظم مدخراته من وظيفته في إجازة الصيف. وعلى الرغم من أن مسئولي تطبيق القانون لم يعلقوا رخصة "ستيفن"، فإننا فعلنا ذلك - ليس إلى الأبد، ولكن خلال الشهور التالية التي حددناها في الاتفاقية. لقد كان الأمر في غاية الصعوبة عليه، ولكنه تعلم درسًا مفيدًا، وأصبح سائقًا نموذجيًا منذ ذلك الحين. وفي الحقيقة، ذاع صيت "ستيفن" بين أصدقائه كسائق حريص. وفي الحقيقة، لقد تحول الأمر إلى مزحة بين أصدقائه؛ فكلما أرادوا الخروج إلى مكان ما، ويخبرهم آباؤهم بأن يلزموا الحرص، كان الأولاد يقولون: "لا تقلقوا - إننا ذاهبون مع "كوفي"!" وكان هذا يعني بوضوح أنهم سوف يتبعون السرعة المقررة، وسيضعون أحزمة الأمان، ويطيعون القانون.

وتعتبر "أورسولا بيرنز"، رئيسة قسم عمليات المجموعة التجارية في شركة زيروكس، مثالًا رائعًا على تحميل العاملين المسئولية. لقد كانت "بيرنز" جزءًا لا غنى عنه في فريق الرئيسة التنفيذية للشركة، "آن مولكاي"، وفي عملية تحسين الشركة. فعند مراجعة العمليات، كان من طبعها أن تتصل بالعاملين الذين يحيدون عن أهدافهم، وكما صرحت "مولكاي" في مجلة *"فورتشن"* : "كانت "بيرنز" تقول: ""جيم"، لقد أفسدت الأمور؛ أخبرني بما حدث". ولم تكن "بيرنز" تتبع أسلوبًا عدائيًا حيال هذه الموضوعات، ولكنها كانت قاسية. وقد وصفت "بيتسي موريس" تأثير أسلوب "بيرنز" في المجلة نفسها فقالت: "سرعان ما فهم العاملون الرسالة: إذا حققوا أهدافهم، فسوف يمكنهم أن يستريحوا ويشاهدوا الآخرين وهم يصابون بالارتباك والخجل"".

وليس من السهل دائمًا أن تجعل الآخرين يتحملون المسئولية. في الحقيقة، في بعض الأوقات، يكون هذا أمرًا صعبًا بالفعل، ولكن المزايا التي تتعلق بالثقة، كبيرة للغاية. وهناك ارتباط واضح ومباشر بالسرعة والتكلفة.

## نصائح الثقة

على المنحنى الجرسي لهذا السلوك، تعكس القمة بوضوح قوة الأسس الأربعة. على الجانب الأيسر من المنحنى، إشارة إلى أنك تتبع أسلوب التقليل من الاعتراف

بالمسئولية. ويحدث هذا بسبب القصور في قبول تحمل المسئولية كاملة بشكل مناسب، أو متابعة المحاسبة ... أو الإخفاق في وضع نظام فعال للمحاسبة في المؤسسة، أو العائلة. ومن أجل الانتقال إلى "النقطة المثالية" يجب تقوية الصفات الشخصية (النزاهة والنية)، وخاصة عند تحميل أنفسنا المسئولية. ولكن يستوجب الأمر دائمًا تقوية الكفاءة – تحسين قدرتك على تحديد التوقعات الشخصية والوفاء بها بشكل متناغم، بالإضافة إلى إيجاد مفهوم المسئولية في الثقافة، سواء في العمل أو المنزل.

وعلى الجانب الأيمن من المنحنى نجد أسلوب الإفراط في الاعتراف بالمسئولية. وهو الشخص الذي يتحمل اللوم على كل شيء كانهيار العلاقة الزوجية، بما في ذلك الأشياء المقيتة التي قام بها شريكه في الحياة. وهو الطفل الذي يتحمل مسئولية العلاقة السيئة بين والديه، أو طلاقهما. وهما الوالدان اللذان يبذلان كل ما بوسعهما لكي يُرَبِّيا طفلهما بطريقة مناسبة، ثم يشعران بالذنب والمسئولية عندما يستغل هذا الطفل قوته في القيام باختيارات سيئة. إنه المدير الذي يستخدم المسئولية بنية سيئة – من أجل معاقبة، أو التأكيد على صحة آرائه السيئة حيال شخص ما، بدلًا من مساعدتهم على تحقيق النتائج، وتحسينها. إنه رجل الأعمال الذي يتحمل مسئولية تأثير الأشياء التي لا يمكنه التحكم فيها، مثل التقلبات في أسعار العملات، أو معدلات الفائدة. إن الرجوع إلى "النقطة المثالية" على المنحنى يتطلب كلاً من الشخصية والإمكانيات، والحكم الصائب الذي تعتمد عليه الأسس الجوهرية الأربعة كلها.

وبينما تعمل على تحمل المسئولية، ربما تجرب إحدى الأفكار التالية:

- استمع إلى كلماتك وأفكارك، وعندما تسوء الأمور، وتجد نفسك تلوم الآخرين، أو تتهمهم، توقف. ارجع إلى الوراء، وسل نفسك: " كيف يمكنني أن أغلق النافذة، وأركز على المرآة؟"، وفي عقلك، قارن الفرق في إيجاد الثقة بين أسلوب إلقاء اللوم وتوجيه أصابع الاتهام، في مقابل أسلوب تحمل المسئولية الشخصية.

- في العمل، مارس المحاسبة عن طريق جعل مرءوسيك المباشرين مسئولين عن أفعالهم. وعليك دائمًا أن توضح التوقعات أولًا بحيث يعرف كل شخص الأشياء التي يتحمل مسئوليتها، المواعيد الخاصة بها، وعندما يأتي العاملون للمحاسبة أمامك، أتح لهم فرصة تقييم أنفسهم أولاً بالنظر إلى النتائج التي اتفقتم عليها (معظم العاملين يكونون أشد قسوة منك مع أنفسهم)؛ ثم

تابع العواقب المتفق عليها، أو الطبيعية، لأداء العاملين (أو عدم أدائهم). تذكر أن العاملين الذين تعتمد عليهم كثيرًا في شركتك - المؤدين - يحبون تحمل المسئولية، ويريدون أن يتحمل الآخرون المسئولية، أيضًا.

- ابحث عن طرق لإيجاد أجواء من المحاسبة والمسئولية في منزلك. اعقد محادثات للثقة مع شريكك في الحياة في الأمور التي اتفقتما على العمل عليها معًا، مثل الأمور المالية. اعقد اتفاقيات مع أطفالك فيما يتعلق بمسئولياتهم في المنزل، ولا تنس أن تتحدث عن العواقب - الطبيعية والمنطقية، الجيدة، والسيئة. وعليك متابعة اتفاقياتك. قدم لأفراد عائلتك نموذجًا، وثقافة يمكنهم الثقة بهما.

**ملخص: السلوك # ١٠ - تحمل المسئولية**

حمِّل نفسك المسئولية. حمِّل الآخرين المسئولية. تحمل مسئولية النتائج. كن واضحًا في إيصال كيفية قيامك بعملك - وكيفية قيام الآخرين بعملهم. لا تتجنب المسئوليات، ولا تتهرب منها. لا تلم الآخرين، أو تُشِرْ إليهم بأصابع الاتهام، عندما تسوء الأمور.

# السلوك # ١١
# الاستماع أولا

*إن كان هناك سر عظيم في تحقيق النجاح في الحياة، فسوف يكون في القدرة على وضع نفسك مكان الآخرين، ورؤية الأمور من وجهة نظرهم - بالإضافة إلى وجهة نظرك.*

*- هنري فورد*

مع النظر الآن في السلوك الحادي عشر - الاستماع أولاً - فإننا نصل إلى السلوكيات الثلاثة الأخيرة؛ مما يتطلب مزيجًا مماثلاً تقريبًا من الصفات الشخصية والقدرات.

والاستماع أولًا يعني عدم الاكتفاء *بالاستماع* الفعلي (المحاولة الصادقة لفهم أفكار الشخص الآخر، ومشاعره، وخبراته، ووجهة نظره)، بل والقيام بهذا *أولا* (قبل أن تحاول التشخيص، أو التأثير، أو الوصف).

لقد تعلمت القليل حول قيمة الاستماع أولًا منذ سنوات، عندما كنت في المدرسة الثانوية؛ حيث قررت الالتحاق بفريق المناظرات، وكنت أشعر بالحماس حيال المناظرة الأولى، وبينما كنت أقوم بعرضي التقديمي، لاحظت أن الحكم - في أوقات معينة - كان يرفع يده، ويقوم بحركات دائرية سريعة. وكنت أعتقد بأنه يحاول أن يخبرني بأن أوضح النقطة التي ذكرتها، ولذلك كنت أعود إليها من زاوية أخرى. وكان هذا يحدث بصورة متكررة، ولذلك، كنت أستمر في الرجوع إلى النقاط بطرق مختلفة مرات ومرات، وأتذكر أنني كنت أعتقد بأني ربما لا أقوم بعمل جيد بالفعل في توضيح نقاطي.

وبعد انتهاء المناظرة، اكتشفت بأن الحكم كان يحاول في الحقيقة أن يوصل لي عكس ما اعتقدته تمامًا؛ فقد كان يقول: "حسنًا، لقد فهمت مقصدك. استمر!" يا له من إحراج بالنسبة لي (ويا لها من خسارة بالنسبة لفريقنا) إنني لم أفهم!!

وبعد ذلك بسنوات، واجهت موقفًا مشابهًا، عندما كنت أقوم بعرض تقديمي لمجموعة من شركة كبيرة؛ حيث كنت أدير مناقشة عن ثقافة الشركة، وكنت أتحدث في كل الأمور المهمة. وكان يبدو على الحاضرين الانخراط والاهتمام بالفعل، وفجأة ران الصمت على الجميع، وكان يبدو أنه لا يوجد من يرغب في التحدث في الموضوعات الشائكة أكثر من ذلك. ودخل مدير الشركة، الذي كنت لا أعرفه (والذي كان لا يحظى بثقة أي شخص)، إلى الغرفة، وجلس مع المجموعة. ومع الإحساس بارتباكي، أشار شخص ما في النهاية من خلف الرجل إليه، وحاول أن يفهمني بالإشارة: "إنه هنا. إنه سبب صمتنا"، ولكنني فسرت هذه الإشارة على أنها تقول: "سله. تحدث معه". ولذلك، فعلت هذا بالضبط ـ مما أصاب زملائي في العمل ومجموعة المشاركين بأكملهم بالرعب. (دعوني أَقُلْ فقط إنها لم تكن إحدى أفضل تجاربي في العروض التقديمية).

أنا متأكد من أنكم فهمتم ما أعنيه، فمن المهم أن نستمع، وأن نفهم أولًا. وإلا، ربما نتصرف بناء على افتراضات غير صحيحة بالمرة ـ أي نتصرف بطرق يتضح أنها تسبب الإحراج وتأتي بنتائج عكسية.

وتتضمن المبادئ التي تكمن خلف الاستماع أولًا، الفهم، والاحترام، والمنفعة المتبادلة. وعلى النقيض من هذا، نجد التحدث أولًا، والاستماع آخرًا ـ أو عدم الاستماع على الإطلاق. إنه التركيز على إبراز جدول أعمالك، دون مراعاة ما إذا كان الآخرون يملكون معلومات، أو أفكارًا، أو وجهات نظر ربما تؤثر على ما يجب عليك قوله. إنه تجاهل حاجة الآخرين إلى تفهمهم ـ غالبًا قبل أن يكونوا على استعداد للاستماع إلى أي شخص آخر. إنه سلوك التركيز على النفس، الموجه نحو الذات، الذي لا يبني الثقة.

> *لقد سمعنا جميعًا الانتقاد القائل: "إنه يتحدث كثيرًا". متى كانت آخر مرة سمعت فيها عن شخص يتعرض للانتقاد بسبب الاستماع كثيرًا؟*
>
> ـ نورم أوجستين، رئيس مجلس الإدارة السابق، شركة "لوكهيد مارتين"

أما *الشكل المزيف* لهذا السلوك - الذي نحن بصدده - فهو التظاهر بالاستماع. إنه قضاء وقت "الاستماع" في التفكير في إجابتك، والانتظار من أجل أن يأتي دورك في التحدث فحسب. أو الاستماع دون فهم. وفي أي من الحالتين، لا تتأثر بما يقوله الآخرون، وعادة ما يشعر الأشخاص الذين "تستمع" إليهم بأنك لم تفهمهم، رغم ما تمنحه لهم من وقت.

ومن المثير للدهشة، أنه عندما أقوم بإجراء مقابلات، أو عندما يأتي العاملون إليَّ بأسئلة بعد أحد البرامج أو العروض التقديمية، فإنني أجد أن الاستماع أولًا هو سلوك أوصي به كثيرًا. إنه نقطة البداية في كل المواقف تقريبًا. ولذلك، كثيرًا ما تكون المشكلات التي يواجهها العاملون، في العمل أو في المنزل، بسبب أنهم لا يستمعون أولًا بالفعل.

## الأثر على السرعة والتكلفة

يشير بعض الناس إلى أن الاستماع أولًا لا يكفي، وأنه يستغرق وقتًا طويلًا. وأنا لا أتفق مع هذا الرأي بتاتًا؛ فأنا مقتنع، تمام الاقتناع، بأن هذا السلوك عملي للغاية - وأنه يتمتع بتأثير إيجابي لا مثيل له في إقامة روابط الثقة، وعلى السرعة والتكلفة.

في مقالة نشرت، ثم أعيد نشرها في صحيفة "هارفارد بيزنس ريفيو"، يذكر المؤلف الإداري، "بيتر دراكر"، ثماني ممارسات يستخدمها المدير التنفيذي الناجح. وفي النهاية، يختتم حديثه قائلًا:

> *لقد قمنا للتو بمراجعة ثماني ممارسات يستخدمها المدير التنفيذي الناجح. وسوف أذكر ممارسة إضافية أخيرة. وهي ممارسة في غاية الأهمية لدرجة أنني سوف أضعها في مقام القاعدة الأساسية: "استمع أولا، وتحدث آخرًا" مع زيادة التأكيد.*

لماذا وضعها في مقام القاعدة الأساسية؟ لأنك عندما تستمع أولًا، فإنك تحصل على رؤى وفهم لم تكن تحظى بهما قبل ذلك، فتتخذ قرارات أفضل. كما أنك تظهر الاحترام. وتعطي الموظفين متنفسًا للتحدث، وترى تأثيرًا مدهشًا على الثقة.

وتدرك بعض المؤسسات قوة الاستماع أولًا، خاصة فيما يتعلق بالعملاء، والجهات المعنية الخارجية الأخرى، فإذا لم تقم الشركات بأبحاث سوقية لكي تحدد احتياجات وتفضيلات العملاء قبل *إنتاج* منتجاتها، فإنها لن تجني المال. وفي بعض الأوقات، فإنها تضطر إلى استثمار قدر هائل من الوقت والمال لكي تعيد تصميم وإطلاق منتج معين. وفي بعض الأوقات ينتهي بها الأمر بالخروج من مجال العمل.

ويدرك القادة الأذكياء قوة الاستماع أولًا، خاصة فيما يتعلق بزملاء العمل والعملاء. وإذا كانوا لا يدركون ذلك، فإنهم بذلك يخدعون أنفسهم ويحرمون الشركة من الحصول على المعلومات، والتغذية الراجعة، والابتكار، والتعاون، والشراكة المتأصلة في الأجواء التي تتسم بمستوى عال من الثقة، والمهمة في تحقيق النجاح في الاقتصاد العالمي في الوقت الحالي.

> *لا تتعلق القيادة بالمشي في الأمام، وقيادة المسيرة، بقدر ما تتعلق بالاستماع إلى احتياجات العاملين في الشركة والوفاء بها.*
>
> – تشارلز إم. كاولي، رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي في بنك "إم بي إن إيه أمريكا"

عندما أصبح "مايكل جاريت" رئيسًا لشركة "جورجيا باور"، سألته عن خططه في هذا المنصب الجديد، فقال: "سوف أدخل الشركة، وأستمع فحسب في أول شهرين. سوف أرى ما يحدث. وإذا كنت سأدخل وأبدأ في عرض رؤية وخطة بدون الاستماع، فلن أحظى بالفعالية والثقة لأن أقوم بما أريد القيام به. إنني دائمًا ما أدخل وأستمع أولا".

ولقد كانت حكمة هذا الأسلوب في غاية النفع بالنسبة لي عندما أصبحت الرئيس التنفيذي لمركز "كوفي للقيادة"، ففي ذلك الوقت، كان لدينا ثماني دعاوى قضائية منظورة في المحاكم. ولقد استغرقت هذه الدعاوى القضائية شهورًا – واستغرقت إحدى القضايا سنوات. لقد كانت تستنفد قدرًا هائلاً من الوقت والطاقة، وكنت أشعر بالإحباط؛ لأنني كنت أشعر بأنه يجب علينا توجيه جهودنا إلى مواطن أخرى. علاوة على ذلك، شعرت بخيبة الأمل، لأن لدينا هذه النوعية من الخلافات في المقام الأول. ولذلك قررت أن نقوم بحل هذه المشكلات خلال شهرين.

وكان أسلوبي الأساسي هو الاستماع إلى الأطراف الأخرى أولًا. وفي سبع من القضايا الثمانية، ساعد الاستماع على خلق الصراحة، والثقة، والفهم، وهي الأمور اللازمة من أجل الوصول إلى الحل الذي يرضي الجميع (والذي كان غالبًا ما يحدث بطريقة تعاونية). وفي القضية الأخيرة، لم يكن لدى الطرف الآخر نية تحقيق المنفعة المتبادلة، وكان يحاول استغلال الموقف فحسب، ولذلك انتهى الأمر بتسوية النزاع. أعتقد بأن النتيجة النهائية كان من الممكن أن تكون هي نفسها لو لم نلجأ إلى

الاستماع، واكتفينا بالسير في المسار القانوني فحسب، ولكني ما زلت أشعر بحالة أفضل حيال محاولة الاستماع أولًا، وباستثناء القضية الأخيرة، التي استغرقت شهورًا قليلة إضافية، فقد حققنا هدفنا في الشهرين.

> *لقد وجدت أن أفضل صفتين يتمتع بهما المدير التنفيذي الناجح هما القدرة على الاستماع، وافتراض النوايا الطيبة في الآخرين.*
>
> – جاك إم. جرينبيرج، رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي لسلسلة مطاعم ماكدونالدز

وفي موقف آخر في مركز "كوفي للقيادة"، شعرنا بالحاجة إلى قطع علاقتنا بأحد المنتسبين إلينا؛ لأنه لم يكن يقدم أداء جيدًا. ولقد عرفت بأنه يشعر بأن هناك عددًا من العوامل المسهمة في تقصيره في الأداء، ولذلك عندما قابلته قلت له: "إنني أريد الاستماع فحسب. دعني أسمع وجهة نظرك". وبعد أن قضيت ساعتين من الاستماع، استراح في جلسته وقال: "أشعر بأنني أصبحت مفهومًا الآن، ولا أهتم حتى بما ستقرره بعد ذلك. فالآن، أشعر بأنك تفهم كل الأشياء التي كنت أعتقد أنك ربما لا تدركها أو تقدرها، وأعتقد بأنك ستضع هذه الأشياء في الاعتبار عند اتخاذ قرارك". ولقد انتهى الأمر بإنهاء هذه العلاقة، ولكن هذا الرجل غادر بطريقة كريمة، فلو شعر الرجل بأنه ليس مفهومًا، لكان من المحتمل أن ينتهي الموقف بأكمله إلى نزاع قضائي آخر؛ مما كان سيكلفنا المزيد من المال، ويستغرق وقتًا أطول مما استغرقته في الاستماع.

## زيادة الودائع

تتمثل إحدى الفوائد الهائلة للاستماع أولًا في مساعدتك على تعلم *كيفية* بناء الثقة. فإنه يساعدك على فهم وتحديد نوعية السلوكيات التي تزيد الودائع في حساب معين من حسابات الثقة، وأيها لا يقوم بذلك. ويؤدي التصرف بناء على هذا الفهم إلى اكتساب سرعة هائلة؛ لأنك تتحدث – وتتصرف – باستخدام نفس لغة الشخص الذي تحاول فتح حساب الثقة معه.

وفـي كتـاب "جاري تشابمـان" الذي يدور حـول العلاقات، والـذي بعنوان" *لغات الحـب الخمس*" *، يقدم المؤلف حجة مثيـرة للاهتمام تدور حول أنه على الرغم من أن هنـاك تعبيـرات لا نهائية عن الحب، فإن هناك خمس لغات عاطفية فقط تعبر عن الحـب. يقول "تشابمان": "ربمـا تكون لغتك العاطفية عن الحب مختلفة عن تلك التي لدى شريك حياتك، مثل اختلاف اللغة الصينية عن الإنجليزية ... يجب أن تكون لدينا الرغبـة في تعلم اللغة الأساسية في الحب لـدى شريكنا في الحياة، إذا أردنا أن نكون علـى تواصل جيد عند الحديث عن الحب"، وعلـى الرغم من أن "تشابمان" يستخدم لغـة الحب هذه في العلاقات الشخصيـة، فإنه يمكن تطبيق المفهـوم نفسه أيضًا في علاقاتنا المهنية، ومن خلال تعلم وتحدث نفس اللغة الأصلية لمن نتعامل معهم – من عمـلاء، ومستثمرين، وموردين، وموزعين، وزملاء في العمـل – فإننا نصبح قادرين علـى فهمهـم والتواصل معهـم بشكل أفضل، وكما قـال "هاينريتش بيريـر"، الرئيس التنفيذي لشركة "سيمينز إيه جي": "القيادة، في الأساس، تعني فهم الناس".

وفـي العلاقات، من المهم أن نضع في الاعتبار أنه في بعض الأوقات تبلغ الكلمات نـزرًا يسيـرًا مما يفكر فيه، أو يشعر به، أو يعنيه أي إنسـان بالفعل. وفي الحقيقة، في بعض الأوقات لا تبلغ الكلمات أي شيء على الإطلاق. وتظهر الأبحاث أنه في التواصل وجهًا لوجـه، فيما يتعلق بالتوجهات، والمشاعر، يمثل ما يقوله الناس نسبة ٧ بالمائة، والطريقـة التي يقولونه بها ٣٨ بالمائة، ولغة الجسد ٥٥ بالمائة. وهكذا، فإن الاستماع أولًا يعنـي أن الاستمـاع لا يقتصر على أذنيك؛ بل يمتد إلى عينيك وقلبك. ويزداد هذا الأمـر صعوبـة في الشركات المعاصـرة، التي يتم فيها كثير مـن الاتصالات عن بعد، مـع أشخاص لم تقابلهـم وجهًا لوجه أبدًا. وهذا يزيد بالفعـل – أو ينقص – من قيمة الاستمـاع. يقول "ليونارد ريجيو" – الرئيس التنفيذي لشركة "بيرنز آند نوبل": "إنني أحاول أن أسمع الأشياء من خلال آذان الآخرين، وأن أرى الأشياء من خلال أعينهم".

إن الاستمـاع أولًا يعني الاستمـاع إلى *شيء* بالإضافة إلـى الاستماع إلى *شخص*. فعندمـا تستمـع إلـى *العملاء*، فإنك تستمـع إلى أكثر *الأمـور* أهميـة بالنسبة إليهم. وعندمـا تستمع إلـى المستثمرين، فإنك تستمـع إلى أكثر *النقـاط* أهمية على جدول أعمالهم. وعندما تستمع إلى *زملاء العمل*، فإنك تستمع إلى *الأشياء* التي تدفعهم إلى الانخـراط وتثير اهتمامهم وإبداعهم، وعندما يستمع أحد المراقبين إلى *المتحدثين* حـول مبرد الميـاه، فسوف يستمع إلـى *مناقشات* حول كيفية تصـرف العاملين؛ مما سيخبره بالمزيد عن ثقافة الشركة، فضلًا عن مهمتها أو قيمها المعلنة.

*متوافر لدى مكتبة جرير.

وفي النهاية، وربما الأكثر أهمية، فإن الاستماع أولاً يعني أن تستمع إلى نفسك، ومشاعرك الداخلية، وصوتك الداخلي، قبل أن تقرر، وقبل أن تتصرف. أتذكر أنه، في ذات مرة، كان يجب عليّ أن أتخذ قرارًا صعبًا يتعلق بتخفيض العمالة؛ مما سيترك آثارًا هائلة على الشركة، وعلى العديد من العاملين الذين ستتأثر حياتهم بهذا القرار. ولقد استمعت إلى الكثيرين الذين أسدوا إليّ النصح حول هذا الأمر – أناس أثق فيهم بالفعل، وأراهم جديرين بها، من أعضاء في مجلس الإدارة، ومستشارين خارجيين، وزملاء في العمل، ومرءوسين مباشرين. وكانت نصيحة كل واحد تبدو متناقضة للغاية. لقد كنت أشعر وكأني رسم بياني لا يظهر فيه رابط بين النقاط المرسومة عليه. لقد كنت أشعر بالارتباك والحيرة، وبأن حياة الكثيرين تتوقف على هذا القرار.

ومع الوصول إلى تلك الحالة، وصلت إلى الاستنتاج بأنني استمعت كثيرًا إلى الآخرين، وأنني بحاجة إلى الاستماع إلى نفسي فحسب – إلى صوتي الداخلي، وإلى حدسي – وأن هذا سيقودني إلى اتخاذ قرار أفضل. وعندما قمت بهذا، اتضح لي ما يجب عليّ فعله، ونفذت القرار بنجاح، ومن خلال هذا الأمر، تعلمت أنه عندما يكون لديك أساس من الثقة في النفس، ففي بعض الأوقات يكون من الأفضل أن تستمع إلى صوتك أنت.

## نصائح الثقة

من الواضح أن "النقطة المثالية" على المنحنى الجرسي هي الاستماع أولًا مع النزاهة، والنية، والإمكانيات، والنتائج. فإذا كنت على الجانب الأيسر من المنحنى – فإنك إما أنك لا تستمع على الإطلاق، أو لا تستمع أولًا. وعندئذ ربما تكون بحاجة إلى التركيز على التواضع (النزاهة)، وبرنامج المنفعة المتبادلة (النية)، ومهارات الاستماع العاطفي (القدرات)، أو التأكد من أن الشخص الآخر يشعر بأنه مفهوم (النتائج). وها هنا أمران أساسيان ربما يساعدانك على العمل على النتائج:

١. بشكل عام، ما دام أن الشخص الآخر لا يزال يتواصل بدرجة عالية من الانفعال، فإنه ما يزال يشعر بأنه غير مفهوم.
٢. في العادة لن يطلب الشخص الآخر نصيحتك، إلا إذا شعر بأن وجهة نظره مفهومة تمامًا. وغالبًا ما يتسبب تقديم النصيحة مبكرًا في إثارة مزيد من الانفعالات – وربما يدفع الشخص الآخر إلى تجاهل ما تقوله تمامًا.

وإذا كنت على الجانب الأيمن من المنحنى - تقضي كل وقتك في الاستماع، ولا توجه الحديث أبدًا نحو مرحلة اتخاذ القرار، أو تقديم المشورة، أو التأثير، فربما تود التركيز على الشجاعة (النزاهة)، والتصرف حسب مصلحة الشخص الآخر (النية)، وتطوير مهارات اتخاذ القرار والتعاون (الإمكانيات)، أو إنجاز الأمور (النتائج).

وبينما تعمل على الاستماع أولًا، ربما تجد الأفكار التالية مفيدة في زيادة الثقة.

- تأمل تفاعلاتك مع الآخرين على مدار الأسبوع السابق، في كل من العمل والمنزل. فكر في وقت قمت فيه بالاستماع أولًا، أو لم تقم به على الإطلاق. ماذا كانت النتائج؟ ما هي النتائج المحتملة لو كنت قد تصرفت بشكل مختلف؟

- في المرة التالية التي تتحدث فيها، توقف، وسل نفسك: "هل استمعت بالفعل إلى هذا الشخص الآخر؟ هل أفهم بالفعل ما يشعر به حقًّا؟" إذا لم يكن الأمر كذلك، توقف فحسب، وقم بهذه الأمور. نَحِّ جدول أعمالك جانبًا، وركز جيدًا على فهم وجهة نظر الشخص الآخر قبل أن تعرض عليه وجهة نظرك.

- في شركتك، اتخذ خطوات مسبقة لتفهم الجهات المعنية - داخل وخارج الشركة. إياك أن تنساق وراء وَهْم أنك تعرف كل شيء، أو أنك تملك كل الإجابات الصحيحة. فكر فيما يمكنكَ القيام به من أجل أن يتأكد الآخرون أنك تستمع إليهم، وتبذل الجهد في التعامل مع همومهم والوفاء باحتياجاتهم.

**ملخص: السلوك # ١١ - الاستماع أولًا**

استمع قبل أن تتحدث، وافهم، وَشَخِّص. استمع بأذنيك - وعينيك وقلبك. اكتشف أكثر السلوكيات أهمية بالنسبة للأشخاص الذين تعمل معهم. لا تفترض أنك تعرف الأمور المهمة بالنسبة للآخرين، ولا تظن أنك تمتلك كل الإجابات - أو تعرف كل الأسئلة.

# السلوك # ١٢
# الوفاء بالالتزامات

*دافع عن الحق، في الأمور الصغيرة والكبيرة على حد سواء، ونفذ دائمًا ما تعد به.*

*- روبين مارك، رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي لشركة كولجيت - بالموليف*

يأتي السلوك الثاني عشر - الوفاء بالالتزامات - على رأس السلوكيات كلها؛ فهو أسرع طريقة لبناء الثقة في أية علاقة - سواء كانت العلاقة مع موظف، أو رئيس، أو عضو في الفريق، أو عميل، أو مورد، أو شريك في الحياة، أو طفل، أو عامة الناس بشكل عام. ويقدم *النقيض* - عدم الوفاء بالالتزامات أو نكث الوعود - أيضًا، بدون شك، أسرع طريقة لهدم الثقة.

ومن الواضح أن هذا السلوك يتضمن التعهد بالالتزامات، بالإضافة إلى الوفاء بها. وفي إعادة صياغة لما قاله صديقي "روجر ميريل"، فإنك عندما تتعهد بالتزام ما، فإنك تبني آمالًا معينة؛ وعندما تفي بها، تبني الثقة. وبالنظر إلى تأثير انتهاك الالتزامات، فمن المهم أن تكون حذرًا عند التعهد بأي التزام.

وعلى الرغم من هذا، يظهر *الشكل المزيف* لهذا السلوك في التعهد بالتزامات غامضة أو مراوغة للغاية حتى لا يستطيع أي شخص تحديد ماهيتها، أو الأسوأ من ذلك، أن تخشى مخالفة الالتزامات لدرجة أنك لا تتعهد بأي منها أساسًا، ويسير هذا على خطى "نابليون بونابرت" في التفكير: "أفضل طريقة لكي يحقق المرء ما وعد به،

هـي ألا يقطع على نفسـه الوعود". ولكن هذا النوع من التعامل يفتقر بشكل واضح إلى الشجاعة، وهو أمر لن يكتب له النجاح بالتأكيد في الاقتصاد العالمي المعاصر، الذي يجب فيه على الشركات أن تقدم وتنفذ وعودًا جديرة بالذكر، حتى يمكن رؤيتها وسط ركام الشركات الكثيرة التي تقدم نفس المنتجات والحلول.

عـلاوة علـى ذلك، فإن هذا الأسلوب لم يحقق النجاح مـع "نابليون"، ويمكنني أن أؤكد لك أنه لن يبني الثقة معك، أيضًا.

> *إن إحدى مسئوليات القائد أن يظهر معنى الوفاء بالوعود، وأن يذيع صيته كشخص جدير بالثقة.*
>
> ـ هانك بولسون، رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي، شركة جولدمان ساكس

ولقـد قمت بإجـراء مقابلة، في الآونة الأخيرة، أوضحت فيهـا أن التعهد بالالتزام والوفـاء بـه يمثل السلـوك رقم واحد في بناء الثقـة، أو هدمها. وعندمـا انتهيت، قال المحـاور، الذي كنت أجري معه المقابلـة، متحمسًا: "هل تريد مزيدًا من الإثباتات؟" وأخبرني بأنه اشترى مؤخرًا شركة تساوي عدة ملايين من الدولارات. وكانت هذه هي المرة الثالثة التي تباع فيها هذه الشركة خلال السنوات الأربع الأخيرة، وكان المديرون والموظفون يشعرون بالكثير من الشكوك؛ لأن المشترين الآخرين كانوا يقدمون الكثير مـن الوعود، التـي لم يفوا بها أبدًا. وعلـى الرغم من ذلك، جمع هـذا القائد الجديد جميع العاملين معًا، واكتفى بالاستماع بينما كانوا يعبِّرون عن إحباطاتهم ومخاوفهم. وبعـد طلب اقتراحاتهم والاستمـاع إليها، قدم هذا الرجل للموظفيـن ١٤ تعهدًا تتعلق بالتحسينات التي سيقوم بها، وحدد موعدًا نهائيًّا لكل تعهد. ولكن نسبة الشكوك كانت مرتفعـة بين الجميع. ولكن في خلال أسبوع، أوفـى هذا القائد بكل تعهد قدمه. ورجع إلى موظفيه، وقال لهم: "لقد أخبرتكم بأني سأفعل هذا، ولقد فعلته. والآن، ما الأشياء الأخـرى التي يجب القيام بها؟" وهكـذا، سرعان ما بلغت مصداقيتـه عنان السماء. وتقريبًـا بين عشية وضحاها، استطاع خلق أجواء تسودها الثقة؛ مما أسهم في تحويل الأعبـاء طويلة المدى إلى إيرادات. وسرعان ما جاءت النتائج تباعًا، وبعد سنوات من ركـود النمو، أو النمو السلبي، تضاعفت الإيـرادات في السنة الأولى، وتزايدت الأرباح على نحو أكثر سرعة.

*عليك دائمًا أن تفي بما قلت إنك ستقوم به. لا تعد بما لا تستطيع متابعته حتى النهاية. تمر الطريقة التي تبني بها الثقة بالفعل، في بعض الحالات، باختبارات قاسية، ويجب أن تظهر أنك سوف تقوم بدورك، حتى لو كان صعبًا.*

– دينيس روس، سفير أمريكي سابق

إن الوفاء بالالتزامات يرتكز على *مبادئ* النزاهة، والأداء، والشجاعة، والتواضع. كما أنه يرتبط بالسلوكيات الأخرى على نحو وثيق، بما في ذلك التحدث بصراحة، وتحقيق النتائج. إنه التوازن المثالي للصفات الشخصية والكفاءة، وهو يتضمن، على وجه التحديد، النزاهة (الصفات الشخصية)، وقدرتك على القيام ما قلت بأنك تخطط للقيام به (الكفاءة).

## الأثر على الثقة

في معظم النقاشات التي تدور حول الثقة، يأتي الوفاء بالالتزامات بأنه السلوك رقم واحد من حيث التأثير، وفي دراسة أجراها كل من الجمعية الأمريكية للإدارة، ومعهد الموارد البشرية حول أخلاقيات العمل، كان سلوك الوفاء بالعهود يأتي في المرتبة الأولى في إيجاد ثقافة أخلاقية. وعلى الجانب الآخر، ذكر استطلاع للرأي أجري للقادة في المنتدى الاقتصادي العالمي أن "عدم إقران القول بالفعل" يعتبر العامل الأول في تقويض الثقة.

وعلى الرغم من أن الوفاء بالالتزامات يعتبر أحد السلوكيات التي تبدو واضحة، وتعبر عن الحس السليم، فإنه كما يقول المثل الشائع: "الحس السليم لا يتحول دائمًا إلى ممارسة شائعة"، ويترك هذا أثرًا هدامًا على الثقة.

عملت ذات مرة مع قائد يتمتع بالذكاء، والموهبة، والكفاءة، ولكنه لم يكن يستطيع الحفاظ على سرية الأمور. ولأن العاملين كانوا يفترضون الالتزام بالخصوصية، فقد تسبب هذا في الكثير من الانسحابات، وتغيير طبيعة المناقشات معه بالفعل؛ لأنهم كانوا يشعرون بأنهم لا يستطيعون الوثوق به. ونتيجة لذلك، لم يكن يحصل على المعلومات التي ربما كانت ستساعده في القيادة واتخاذ القرار.

وفي ظروف أخرى، قرأت عن قائد أخبر فريقه الرئيسي، بعد أن جعل شركته معروفة لعامة الناس، بألا يبيعوا أسهمهم من أجل المساعدة على استقرار أسعار أسهم الشركة. وبعد ذلك، ذهب من ورائهم، وباع بعضًا من أسهمه الخاصة، وبرر ما فعله بالقول بأنه مقارنة بالمجموع الكلي من الأسهم التي يمتلكها، فإنها تعد شيئًا تافهًا. ولكن في نظر أفراد فريقه الرئيسي، كانت تعليماته لهم بعدم بيع أسهمهم تتضمن التزامًا ضمنيًا بألا يبيع أسهمه، ولقد دفع ثمنًا غاليًا نتيجة لذلك.

وفي موقف ثالث، أعدت إحدى الشركات قاعدة للبيانات، ووعدت قيادة الشركة بشكل صريح بأنها لن تقوم ببيع أو تأجير قائمة البيانات. وبعد سنوات قليلة، أتى صانع جديد للقرارات، وقرر أن يؤجر القائمة. وفي خلال وقت قصير، أدرك أحد العملاء أن عروض الرسائل البريدية المباشرة، التي بدأوا في تلقيها من الشركات الجديدة، تحتوي على نفس الأخطاء الفريدة المميزة في ملصق العنوان، والتي كان يراها في ملصقات الشركة التي وعدت بعدم تأجير قائمة البيانات. ورأى العميل أن هذا ليس من قبيل المصادفة، وتحدث مع الشركة حول هذا. ولقد اعترفت الشركة بسلوكها، وقدمت اعتذارها، ولكن العميل رد بأنه لا يستطيع أن يثق في شركة تعهدت صراحة بالتزام ما ثم خرقته، ولذلك أوقف التعامل معهم.

> *آية المنافق ثلاث: إذا حدث كذب، وإذا وعد أخلف، وإذا اؤتمن خان.*
>
> ـ الرسول محمد (صلى الله عليه وسلم)

وتظهر هذه الأمثلة بشكل واضح أن هناك التزامات ضمنية بالإضافة إلى الالتزامات الصريحة، وأن خرق أي من هذين النوعين من الالتزامات يتسبب في إحداث قدر كبير من سحوبات الثقة. ويفترض معظم العاملين أن معظم رجال الأعمال لديهم التزام نحو الصدق، والتكامل، والجودة. وعندما تصرفت كيانات مثل إنرون، وورلدكوم، بارمالت، سيتي أوف سان دييجو (التي لقبت بـ"شركة إنرون في سان دييجو" بسبب الفضيحة المالية المدوية) بطرق تنتهك هذه الالتزامات الضمنية، تسبب هذا في وجود قدر هائل من سحوبات الثقة والشكوك الفورية. ويصدق الأمر نفسه على العلاقات. على سبيل المثال، يفترض معظم الأشخاص المتزوجين أن شريكهم في الحياة يجب أن يلتزم التزامًا كاملًا نحو العلاقة الزوجية، ونحو رعاية الأطفال الذين يولدون في هذه العلاقة، وعندما ينتهك الشريك هذه الالتزامات، يسبب هذا صدعًا كبيرًا في جدار الثقة.

وسواء كانت الالتزامات صريحة أو ضمنية، فإنها تترك أثرًا على السرعة والتكلفة. ويتسبب خرقها في وجود الشكوك، والشبهات، والاستخفاف، والريبة التي تعوق عجلة النمو والتقدم. ويؤدي الوفاء بها إلى ظهور الأمل، والحماس، والثقة التي تزيد القوة الدافعة، وتساعد على تيسير تحقيق النتائج.

## الذكاء الثقافي

في الاقتصاد العالمي الجديد، من المهم أن يفهم المرء أنه، في بعض الأوقات، ترى الثقافات المختلفة الالتزامات بشكل مختلف، ويعتبر فهم الاختلافات أمرًا أساسيًّا في زيادة الودائع، وتجنب السحوبات.

إنني لا أتحدث عن الثقافات العرقية أو الجغرافية فحسب. على سبيل المثال، لقد عملت في ظل العديد من الثقافات المؤسسية، التي عندما تقرر فيها عقد اجتماع في الساعة الثانية، من المتوقع فيها أن يكون الجميع موجودًا هناك في الساعة الثانية تمامًا، مستعدًّا للبدء. وعملت في ظل ثقافات أخرى، تنعكس فيها طبيعة الالتزام في ساعة الحائط التي أخبرني أحد الأصدقاء أنها كانت تظهر الوقت، "الساعة الواحدة"، "الثانية"، "الثالثة"، وهكذا؛ وهذا يعتمد على ما يعلقه العاملون من أهمية على ذلك الوقت. ويظهر هذا الاختلاف في الكلمات اليونانية *chronos* و*kairos*؛ فكلمة *Chronos* تعني الوقت المتسلسل، وكلمة *kairos* تعني جودة الوقت، أو القيمة التي تحصل عليها في أي وقت.

وإنني أتذكر جيدًا أول اجتماع عقدناه بعد إعلان اندماج فرانكلين-كوفي؛ فلقد كان موظفو شركة فرانكلين متواجدين في غرفة الاجتماعات الرسمية في الوقت المحدد، وجميعهم يرتدون بذلات أنيقة. أما العاملون معنا في مجموعة كوفي فقد أتوا متأخرين ١٠ دقائق، وهم يرتدون ملابس كاكية اللون. لقد كان العاملون في شركة فرانكلين يعملون في ظل ثقافة مؤسسية "لإدارة الوقت"؛ بينما كنا نعمل نحن في ظل ثقافة تؤكد على "قيادة الحياة". أنا أعلم أنه كان هناك أناس من كلتا الشركتين، يفكرون مستغربين من هذا الاندماج قائلين: "ما الذي فعلناه؟".

والمقصد هنا هو أنه مع مراعاة طبيعة الالتزامات - سواء الصريحة أو الضمنية - في الثقافات المختلفة، سوف تكون قادرًا على بناء الثقة على نحو أسرع مما سيحدث لو كنت متبلد الإحساس أو جاهلًا بتلك الثقافات.

## أكثر الالتزامات أهمية

عندما يتعلق الأمر بالتعامل مع الالتزام نحو أحد العملاء، فإن العاملين يميلون إلى أن يكونوا أكثر صرامة، وعندما يتعلق الأمر بالتزام عائلي، فإنهم يميلون إلى أن يكونوا أكثر مرونة - لأنهم يحاولون، في بعض الأوقات، دعم عائلاتهم، ويميلون إلى تبرير خرق هذه الالتزامات بسهولة أكبر. ولكني أؤكد على أن الالتزام نحو أفراد العائلة بمثل أهمية الالتزام نحو الأشخاص في العمل، أو ربما أكثر أهمية.

منذ زمن بعيد، قامت ابنتي، "ماكينلي"، بدور رائد في الفرقة الموسيقية في مدرستها الثانوية، وتعهدت لها بأني سأكون موجودًا هناك. وكان من المقرر أن أكون مسافرًا وقتها، ولكنني خططت لأن أعود بالطائرة في الوقت المناسب لكي أراها في المسرح. بالنسبة لي، لم يكن هذا التزامًا من نوعية "سوف أكون هناك مهما كانت الظروف"؛ لقد كان التزامًا من نوعية "آه، حسنًا، أعتقد أنني أستطيع القيام بذلك". ولكن بالنسبة لها، كان هذا التزامًا مهمًا للغاية.

وبينما كنت أتحدث مع ممثلي العميل قبل رحلتي بأسابيع عديدة، قالوا: ""ستيفن"، إننا نحتاج بالفعل لأن تبقى مدة أطول". فذهبت إلى ابنتي لأرى إن كان بإمكاني إعادة التفاوض معها. وعلى الرغم من ذلك، سرعان ما أدركت أن مجرد المحاولة تسبب في سحب كبير من رصيد الثقة. ولذلك، حاولت تقليل التوقعات مع العميل، فلم يسعدهم الطلب، وضغطوا عليَّ بالفعل بشأن البقاء.

وهكذا، وقعت في ورطة. ولقد قررت استخدام ما يطلق عليه زميلي في العمل، "بلين لي"، قاعدة الـ ١٠ سنوات. فسألت نفسي: "بعد عشر سنوات من الآن، ما الذي سيؤدي قيامي به إلى الشعور بالسعادة؟" واستنتجت بطريقة واضحة أنه بعد عشر سنوات، سيسعدني الوفاء بما تراه ابنتي التزامًا. ولذلك، أخبرت العميل بأني لن أكون قادرًا على البقاء. ونتيجة لذلك، خسرت فرصة اقتصادية، ولكن العميل استطاع الاستمرار، وكنت سعيدًا، وغمر ابنتي شعور بالبهجة الشديدة. وفي الليلة التي عزفت فيها، كنت موجودًا في الصف الأول، مع باقة من الزهور بين ذراعي.

ولأن الوفاء بالالتزامات له مثل هذا التأثير على الثقة - وبسبب الأهمية البالغة للثقة في خلق ثقافة عائلية مزدهرة - فمن الحكمة أن تضع نصب عينيك أن الالتزام نحو أفراد العائلة كثيرًا ما يكون أكثر الالتزامات أهمية على الإطلاق، وكما ناقشنا في الفصل الذي يتناول النزاهة - فإن التعهد بالالتزام والوفاء به نحو نفسك هو مفتاح النجاح في التعهد بالالتزام والوفاء به نحو الآخرين. من هنا يبدأ كل شيء،

وهــذا مــا سيعطيك القوة والثقــة ـ الثقة بالنفس ـ مما سيمكنك مــن بناء الثقة مع الآخرين.

## نصائح الثقة

إذا كنــت على الجانب الأيسر مــن المنحنى الجرسي لهذا السلــوك، فأنت لا تقدم ما يكفــي من الالتزامــات، أو لا تتابعها بشكل جيد، وربما تكون بحاجــة إلى التركيز على زيادة التكامل، وتقوية نية المنفعة المتبادلة، وتطوير القدرات من أجل تكرار أداء هذا السلوك، وتحويله إلى عادة، أو تصبح أكثر إدراكًا بنتائج بناء الثقة.

وإذا كنــت علــى الجانب الأيمن ـ ربمــا تفرط في إرهاق نفســك من خلال التعهد بعــدد كبير مــن الالتزامات، أو الوفاء بعــدد كبير منها مهما كلــف الأمر، حتى عندما يتغيــر الموقــف، ويصبح الالتزام غير عملي أو طائشًا ـ ربما تكون بحاجة إلى التركيز علــى بناء الرأي الذي ينبع من العوامل الجوهرية الأربعة كلها، وربما يتوجب عليك أن تركــز بشكل خاص على التكامل، وتفكر في نتائج التعهــد بالالتزامات التي لا تستطيع الوفاء بها، أو يجب عدم الوفاء بها.

وبينما تعمل على الوفاء بالالتزامات، ربما تود أن تقوم بأحد الأمور التالية:

- عند إقامة علاقة جديدة تريد فيها بناء الثقة على نحو سريع، اتبع هذه العملية: ابحــث عن سبب له قيمة إضافية من أجــل التعهد بالتزام ما والوفاء به ... وكرر هذا الأمر مرة أخرى ... وثالثة ... ورابعة، ومع تنفيذك لحلقة "التعهد– الوفاء– التكرار" هذه، لاحظ سرعة نمو حساب الثقة.

- فــي المرة التالية التي تتعهد فيها بالتزام ما نحو أي شخص في العمل، تأكد من أنــه التــزام يتسم بالواقعية، وحتى عندما تضطر إلــى أن تخيِّب ظن شخص ما، فسيكــون مــن الأفضل بكثير أن تقوم بهذا مقدمًا، بدلًا مــن الإفراط في الوعود، والتقصير في الإنجاز. تأكد من أنك تتابع تحقيق ما قلت إنك ملتزم بالقيام به. وإذا أخلفت موعدًا، حاول أن تعيد التفاوض حول التوقعات في أسرع وقت ممكن؛ فلا تتجاهل الأمر، وتتعامل مع الموقف متأخرًا.

- انتبه لكلماتك في المنزل؛ فعليك أن تدرك أنك عندما تقول بأنك سوف تقوم بشيء ما، فإن أفراد أسرتك سيرون هذا التزامًا. عامل ما تقول بأنك سوف تقوم به بجدية، وعليك متابعته، وعليك أن تدرك أن الثقة التي تقوم ببنائها في المنزل من المحتمل أن تكون أكثر أنواع الثقة أهمية على الإطلاق.

**ملخص: السلوك # ١٢ - الوفاء بالالتزامات**

قل ما تخطط للقيام به، ثم نفذ ما قلته. كن حذرًا في الالتزامات التي تتعهد بها، وأوف بها. اجعل الوفاء بالالتزامات رمزًا لسمعتك الحسنة. لا تنتهك الثقة. لا تحاول أن تدافع عن سبب انتهاكك لالتزام تعهدت به.

# السلوك # ١٣
# توسيع نطاق الثقة

*ثق في الرجال، وسوف يخلصون لك؛ عاملهم بطريقة نبيلة، وسوف يظهرون ما في أنفسهم من نبل.*

*- رالف والدو إيمرسون*

في أحد المواسم، عندما كنت أقوم بتدريب أحد الفرق في لعبة flag football (لعبة شبيهة بكرة القدم الأمريكية، ولكن يتم فيها إيقاف حامل الكرة عن طريق نزع شرائط معلقة بحزامه، بدلًا من المرقلة) في دوري للناشئين، كان لديَّ لاعبة شجاعة للغاية في فريقي، تدعى "آن هومفريس". لقد كانت الفتاة الوحيدة في فريقنا. وفي الحقيقة، كان هناك، حسبما أتذكر، فتاة أخرى أو اثنتان في الدوري كله. ولم تكن "آن" لاعبة سيئة، ولكنها لم تكن تتمتع بنفس مستوى الخبرة والمهارة مثل بعض اللاعبين الآخرين.

ووفقًا لقواعد دوري الناشئين، كان يجب عليَّ أن أمنح كل لاعب الفرصة لكي يلعب نصف كل مباراة تقريبًا. هذا على فرض أن لديَّ أربعة عشر لاعبًا لكي يملأوا المراكز السبعة للاعبين. ولكن، على الرغم من هذا، كان لديَّ في ذلك الموسم عشرة لاعبين فحسب. ومع النظر إلى خبرة ومهارات "آن" المحدودة، كان يمكنني أن أجعلها تلعب نصف كل مباراة تقريبًا، ثم أستبدل بها لاعبًا آخر، ولكنني شعرت بأنها تتمتع

بالشجاعة لكي تنافس الأولاد الآخرين، وأردت أن أشجعها، ولذلك قررت أن أجعل وقت اللعب الخاص بها متساويًا مع اللاعبين الآخرين تقريبًا.

ولقد سار كل شيء على نحو رائع، حتى وصلنا إلى المباراة النهائية. لقد كانت هذه نهاية الموسم، ولم يهزم كلا الفريقين. وفي اللعبة الأخيرة في المباراة، جرى الفريق الآخر نحو جانب "آن"، وأحرزوا هدفًا بست نقاط. وهكذا، كانوا متأخرين عنا بنقطة واحدة فقط. ومع تبقي لعبة واحدة، كانوا سيسعون إلى إحراز نقطتين من أجل الفوز.

كان لديَّ اختيار. كان يمكنني إخراج "آن"، ووضع شخص آخر مكانها، أو يمكنني تركها تكمل اللعب. لقد كانت تنافس بقوة طوال الموسم، واعتمادًا على قراري السابق بأن يلعب الجميع على قدم المساواة، ولقد كان هذا دورها في اللعب. ومع وضع هدف فريقنا في الفوز على المحك، قررت أن أتركها، وأخبرتها بأنهم إذا جروا ناحيتها مرة أخرى، يمكنها الاستفادة من اللعبة، وإيقافهم.

ولقد شعرت "آن" بتوسيع نطاق الثقة، وأصبحت على مستوى الحدث. وكما هو متوقع، جرى الفريق الآخر في اتجاهها، ولكن "آن" استفادت من اللعبة، وجذبت أحد أشرطة العداء، وأوقفته قبل بوصات من خط المرمى. لقد كان هذا الشريط الثاني الذي تجذبه طوال الموسم بأكمله، وجذبته في أهم لحظة في اللعب طوال الموسم.

ولقد فزنا بالمباراة، وببطولة الدوري غير الرسمي. وحتى يومنا هذا، في كل مرة أرى فيها "آن"، أشعر بالسعادة لأنني آمنت بقدراتها، وقمت بتوسيع نطاق الثقة بها. ولقد قلت لها: "أنت بطلتي! لقد جعلت هذا حقيقة!".

## من شخص موثوق به إلى قائد ينشر الثقة

يختلف السلوك الثالث عشر – توسيع نطاق الثقة – عن بقية السلوكيات؛ فهو يدور حول تغيير "الثقة" من "اسم" إلى "فعل"، وبينما تساعد السلوكيات الأخرى على أن تكون شخصًا، أو مديرًا، أكثر جدارة بالثقة، فإن هذا السلوك يساعدك على أن تصبح قائدًا أكثر نشرًا للثقة. ولا يساعد هذا على بناء الثقة فحسب، بل يعمل على تعزيزها أيضًا؛ فهذا ييسر المعاملة بالمثل، فعندما تثق في العاملين، فإنهم يميلون إلى الوثوق بك في المقابل. علاوة على ذلك (ومن المفارقات)، فإن توسيع نطاق الثقة يمثل أحد أفضل الطرق لخلق أجواء الثقة عندما لا تكون موجودة.

> *قيادة دون ثقة متبادلة تعد تناقضًا في المصطلحات.*
>
> ـ وارن بينيس، مؤلف كتاب *ON BECOMING A LEADER*

فكـر في استحـواذ "وارن بافيت" على شركة "ماكليـن ديستربيوشن". لقد أمكن تحقيق الصفقـة بمثل هذه السرعة والتكلفة المنخفضة فقـط لأن "وارن بافيت" كان مستعدًا لتوسيع نطاق الثقة. وهنـاك مثال مشابه يتمثل في الطريقة التي قام بها كل من "إيـه. جي. لافلي"، الرئيس التنفيذي لشركة "بروكتـر آند جامبل"، و"جيم كيلتس"، الرئيـس التنفيذي لشركـة "جيليت"، بتوسعة نطاق الثقة فيمـا بينهما في عملية دمج الشركتين. وفي مجلة" *فورتشن*" ، وصف "لافلي" هذا الأسلوب الرائع على هذا النحو:

> *لقد عزمت على التحلي بالتعاون في المفاوضات، وعقدنا الصفقة على نحو ودي هنا، ولم يكن هنـاك علـى الإطلاق سبب يمنعنا من كشـف أوراقنا، ولقد اتصلت بشخصـ يثق فيه" جيم" ، وأثـق فيـه أنا أيضًا ـ " راجـات كوباتا" ـ رئيس شركة" ماكينزي" ، الـذي حث" جيم" على أن يجعلنـي ألقي نظرة فاحصة على توفيـر النفقات نتيجة عملية الاندمـاج، وعلى تقنيات شركة " جيليـت" في المستقبل. ولقد تعاونـا بالفعل ـ وبدون كل المستشاريـن التقليديين. وفي وقت مـن الأوقات، قال لي" جيم" : " ألن تحضر أي مصرفـي؟" فقلت له: " إننا لسنا بحاجة إلى أي مصرفـي" . وقال: "" ألن تحضر أي محام؟" فقلت له: " إننـا لسنا بحاجة إلى أي محام" . لقد كانت هذه علامة بالغة الأهمية على أننا كنا نثق في بعضنا.*

ويقـدم هذا التوضيح الأخير مثـالًا على *انتقال* الثقة؛ حيث قـام "راجات كوباتا" من شركـة "ماكينـزي" بـدور أطلق عليـه "جسر الثقة" بيـن الطرفيـن. وبسبب ثقة كلا الطرفين في نفس الشخص، ولأن هذا الشخص عبر عن ثقته في كل طرف إلى الآخر، أصبح كل طرف قادرًا على نقل ثقته إلى الآخر.

إنني لا أشير بالتأكيد إلى أن طريقة تعامل "وارن بافيت" أو "إيه. جي. لافلي" مع هذه الاندماجات هي الطريقة التي يجب على الجميع أن يعقدوا من خلالها الصفقات، فربمـا تقابـل شخصًا مـا بالترحـاب، وتصافحه بيدك لإتمـام صفقة مـا، ولا تتخذ "الاحتياطات الواجبة" لكي تكتشف أنك اشتريت مستودعًا ليس له وجود في الأساس! وفـي الحقيقة، خلال استراحة في أحـد برامجي، جاءتني امرأة وأخبرتني بأنها مرت بتجربـة مريرة في مد جسور الثقة، فقالت: "منذ وقـت طويل مضى، اشتريت شركة. وعندمـا بدأت الحديث ـ خلال المفاوضات ـ حول الحاجـة إلى اتفاقية حول شروط

العمـل، فأجـاب الرئيس التنفيذي للشركة التي كنت أقـوم بشرائها بأنه لا يريد ذا
وقال: "انظري، إنك تقومين بشراء شركتي. يجب أن تثقي بي. فإذا كنت لا تثقين ب
فلمـاذا تقومين بشراء شركتـي؟"، وكانت هذه تبدو حجة منطقية للغاية، ولذلك، قا
له: "حسنًا، إنني أثق بك"". وعلى الرغم من ذلك، ووفق ما ذكرته هذه المرأة، تسب
هـذا الرئيس التنفيذي (الذي كانـت المرأة في أشد الحاجة إلـى خبرته وعلاقاته)
بعـد عقـد الصفقة، في حدوث كل أنـواع الخسـائر، وهدد بترك العمـل إذا لم يحصـل
على المزيد من المال، وبسبب عدم وجود اتفاقية حول شروط العمل، تحولت الصفقة
برمتها إلى كارثة كبيرة. وفي النهاية، أشارت المرأة إلى أن هذا جعلها لا ترغب مطلقا
في مد جسور الثقة مرة أخرى.

ومـن المؤكـد أنك لا ترغب في أن تصبـح ساذجًا، ولا تريد أن تفـرط في التفاؤل
بصـورة حمقاء. ولا تود، كذلك، أن توسع من نطاق الثقة دون تمييز أو بغير هدى. وإلا
ستتعرض للنصب. وسوف تشعر بأنك مخـدوع. ولكنك لن ترغب أيضًا في أن تحجب
الثقة عندما يمكن لتوسعة نطاقها أن يأتي بفوائد جمة.

ويـدور القسـم الأخيـر من هذا الكتـاب حول بث الثقـة، وفي هـذا القسم، سوف
نتحـدث بالتفصيل عن وقت وكيفيـة توسعة نطاق "الثقة الذكية"؛ بحيث يمكنك تقليل
المخاطـر إلى أدنى حـد، وتجنب الوقوع في مواقف مثل التي وقعـت فيها هذه المرأة.
ولكـن في هذا الفصل، أود الإشارة فقط إلى أن مـد جسور الثقة، في معظم الأوقات،
سوف يترك أثرًا رائعًا على بناء الثقة في العلاقات وفي الثقافة، ومن المؤكد أنها أحد
أفضـل الطرق وأكثرها سرعة في إقامة جسـور الثقة وتنميتها، وهذا هو الجانب الذي
سنركز عليه الآن.

## ماذا يحدث عندما تقوم بمد جسور الثقة؟

إن مد جسور الثقة يرتكز على *مبادئ* التفويض، والمعاملة بالمثل، والاعتقاد الحقيقي
بـأن معظـم النـاس قادرون علـى أن يكونوا موضعًـا للثقة، ويريـدون أن يكونوا كذلك،
وسوف يعملون على أن يكونوا أهلًا لهذه الثقة، عندما يمتد نطاقها إليهم.

وعلـى *النقيض* من مـد جسور الثقـة، فإننا نجد حجـب الثقة، الـذي يتسبب في
خسائر فادحة في كل مكان، خاصة في المؤسسات.

وعنـد التفكير في هذه النقطة، سل نفسك: "ما سبب تدني مستوى ثقة الموظفين
فـي كبـار قادتهم؟" هنـاك بالتأكيد الكثير مـن الأسبـاب، ولكني أؤكد علـى أن أحد

الأسباب الأساسية يتمثل في أن كبار القادة لا يثقون بموظفيهم، فيعاملهم الموظفون بالمثل. وهكذا، يشترك كبار القادة بالفعل في التسبب في خلق أجواء من الشك والريبة بين موظفيهم، ويخلق هذا الأمر دائرة مفرغة؛ فالموظفون يميلون إلى عدم الثقة بالأشخاص الذين لا يثقون بهم.

وكمثال على عدم الثقة هذه، نجد العديد من الشركات لا تسمح بالعمل لساعات إضافية، بعد ساعات العمل، أو في الإجازة الأسبوعية، إلا عندما يوجد أحد المشرفين. لماذا؟ لأنهم لا يثقون أساسًا بأن الموظفين سيؤدون العمل على النحو المطلوب. وكما قال موظف يعمل في مثل هذه الشركات: "إنهم يظنون أننا سنجلس مع بعضنا، ونتناول الكعك المحلى، كي يمر وقت العمل الإضافي!".

والآن، قارن هذه النوعية من السلوك بأسلوب فنادق "ريتز-كارلتون"؛ حيث تعطي الإدارة كل موظف - بما في ذلك الخادمات - القدرة على التعامل مع اهتمامات العميل ومخاوفه، وتقديم خصومات تصل إلى ٢٠٠٠ دولار دون الحصول على الموافقة من أحد. وفي سلسلة محلات التجزئة "نوردستورم"، يحكم طريقة عمل الموظفين على خدمة العملاء قاعدة واحدة فقط: "استخدم حسن التقدير في كل المواقف".

أو لاحظ أسلوب شركة الخطوط الجوية "جيت بلو"، المشهورة على نطاق عريض بجودة الخدمة. لا تمتلك الشركة مركزًا للحجز - بدلًا من ذلك، يعمل الموظفون من منازلهم. وفي الغالبية العظمى من الحالات، فإن موظفي الحجز هم من الأمهات اللواتي يردن تحقيق التوازن بين العمل والأسرة، ولا يردن مغادرة منازلهن. ويرتبط بهم مديرو الشركة من خلال أجهزة حاسوبية، ويثقون بأنهن سيتواجدن على مكاتبهن في الوقت الذي يفترض بهن التواجد فيه. وربما تخشى شركة أقل نشرًا للثقة بأنهن ربما يتركن مكاتبهن من أجل رعاية الأطفال، أو القيام بأمور أخرى. ولكن تشتهر هؤلاء الموظفات بأنهن يتمتعن بمستوى رائع من المسئولية، والكياسة، والود، واللطف، والانخراط على الهاتف - ويرجع هذا، في جزء منه، إلى أنهن يعكسن إلى العميل طريقة التعامل التي يلقونها، والثقة التي تشملهن، وشعورهن نحو الشركة والعمل.

ومن المثير للدهشة أن شركات خطوط الطيران الأخرى حاولت تقليد نموذج شركة "جيت بلو" (وشركة ساوث ويست) في تخفيض الأسعار، بما في ذلك شركة "تيد" (التي تديرها شركة "يونايتد")، وشركة "سونج" (التي تديرها شركة دلتا). ولقد كانوا قادرين، في هذا الشأن، على تقليد الإستراتيجية، ولكنهم لم يستطيعوا تنفيذها بمثل كفاءة شركة "جيت بلو"؛ لأنهم لم يستطيعوا تقليد ثقافة الثقة. وعند السؤال عن كيفية اختلاف شركة "جيت بلو" عن شركات خطوط الطيران الأخرى "ذات التاريخ

العريـق"، أجاب نائب رئيس قسم شئون الموظفين، "فينيسنت ستابيلا": "إننا نعامل موظفينا بالطريقة التي نريدهم أن يعاملوا عملاءنا بها".

> *يجب أن تزيد ثقة الشركات في عمل موظفيها من المنزل؛ فإن المواصلات تقتل كثيرًا من الوقت والطاقة، التي يمكن الاستفادة منها في الإبداع.*
>
> ـ السير ريتشارد برانسون، مؤسس ورئيس إدارة مجموعة "فيرجين جروب"

وتعمـل شركة "بست باي" على مد جسـور الثقة مع موظفيها بطريقة مشابهة. في عـام ٢٠٠٢، وبعد ارتفاع حاد في معدل دوران الموظفين والدعاوى الصحية المرتبطة بالضغـوط، قـررت الشركة السمـاح للموظفين بالعمـل وقتما وأينما شـاءوا ما داموا يقومون بالعمل المطلوب. وفي حلقة حديثة من برنامج 60 Minutes، قال أحد مديري الشركة، "تشاب أكين": "إنني أثق في أن فريقي سوف يقوم بإنجاز العمل في ظل هذه الأجـواء، و... والمفارقة في الأمر أن عامل الثقة هو الذي يدفعهم إلى العمل باجتهاد من أجلك بالفعل"، ولقد ارتفعت إنتاجية العمل بشكل واضح بنسبة ٣٥ بالمائة.

يقول "جوردون فوروارد"، الرئيس والرئيس التنفيذي السابق لشركة "تشابارل ستيل":

> *ليست لدينا سياسات؛ فلقد بدأنا بالاعتماد على بعض الأفكار الأساسية. أولًا، قررنا أن أشياء، مثـل الثقـة والصدق، سوف تلعـب دورًا كبيرًا فيما نخطـط للقيام به، ولقد شعرنـا بأن الكثير مـن الإجـراءات الموجودة في العديد مـن المؤسسات، موضوعة من أجـل اصطياد نسبة الـ ٣ بالمائـة من العاملين الذين يحاولون الغش بطريقة أو بأخـرى. ولقد قررنا أن نصمم قواعدنا لتناسـب نسبة الــ ٩٧ بالمائة التي يمكننا الوثـوق بها. ولقد أدركنـا أن الآخرين سوف يبرزون بشكل مختلف تمامًا، وسوف يغادرون في النهاية. وهذا ما حدث بالضبط.*

ويظهـر أحد أكبر عوامل الاعتراض على العمل من المنـزل أنه في نهاية اليوم لا يعرف أرباب العمل ما إذا كان بإمكانهم الوثوق بموظفيهم، أم لا، ولذلك، فإنهم يلجئون إلى معاملـة نسبة الــ ٩٧ بالمائة، التي يمكنهم الوثوق بها، مثـل نسبة الـ ٣ بالمائة، التي لا يمكنهم الوثوق بها، وليس العكس.

وربمـا يقول البعض إن نسبة الـ ٣ بالمائة منخفضـة بشكل غير واقعي ـ وأن نسبة العامليـن الذيـن لا يمكن الوثوق بهم تقترب من الـ ١٠ بالمائة. ولكن، حتى لو كان هذا صحيحًـا، فماذا عن نسبة الـ ٩٠ بالمائة التي *يمكنك* الوثوق بها؟ هل سنترك الفرصة "للقليل" لتعيين حدود "الكثير"؟ وإذا قمنا بهذا، فما هو الأثر على التكلفة والسرعة؟

وأنـا أؤكد علـى أن الأثر سيكون مدمرًا! فسوف يقتـل السلوكيات المحتملة - مثل: الحماس والانخراط، والتعاون، والثقة المتبادلة - التي يمكن أن تساعد المؤسسة على قطـع شوط طويل من التقدم، كمـا يظهر بوضوح من مثال شركـة "جيت بلو" وشركة "بست باي".

ويظهر *الأسلوب المزيف* لسلوك مد جسور الثقة في شكلين. يظهر الأول في توسعة نطاق "الثقة الشكلية"، وهو يدور حول تحميل الموظفين مسئولية إنجاز المهام، ولكن بدون السلطة أو الموارد اللازمة للقيام بها. أما الشكل الثاني فيظهر في توسعة نطاق "الثقـة الخادعـة" - وهو التصرف على أنك تثق بشخص مـا، بينما أنت لا تثق به في الحقيقة. بمعنى آخر، تعهد إلى أحد الأشخاص القيام بمهمة ما، ولكن في نهاية اليوم، تقوم بـ "التلصص على هذا الشخص"، أو تحوم حوله، أو تراقبه، أو ربما تقوم بالعمل بدلًا منه.

أحـد الأمثلـة البسيطة على الشخص الذي يقوم بمـد جسور الثقـة الخادعة هو لمستشـار بهيئة التدريس الـذي ينصح مجلس الطلاب في إحـدى الكليات؛ حيث قام هـذا المستشار مؤخـرًا بتكليف ابن أحد زملائي في العمـل، والذي كان يعمل في هذا المجلس، بالاتصال بإحدى الجامعات المحلية، من أجل استعارة لعبة من أجل نشاط قـادم. وعندما قام بذلـك، اكتشف أن مستشار هيئة التدريس قام بالاتصال بالفعل، وقـام بترتيب الأمور من أجـل استعارة اللعبة. وكان من الواضـح أن هذه كانت تجربة فريدة بالنسبة لأعضاء المجلس.

ترى ما هو تأثير هذا على المبادرة والثقة؟

## المحفز القوي

مثلمـا تعلمـت - عندما حملني أبـي مسئولية الحفاظ على الفنـاء "أخضر ونظيفًا" - فليس هناك شيء يحفز، أو يلهـم الناس مثل مد جسور الثقـة معهم. وعندما يحدث هذا، لا يحتاج الناس إلى من يديرهم أو يشرف عليهم؛ فسوف يقومون بإدارة أنفسهم.

وفي الحقيقة، عندما نطلب من الناس التفكير في أكثر الأشخاص تأثيرًا في حياتهم، ووصـف سبـب تمتع هذا الشخص بهذا التأثير، فسوف يقولـون: "إنها تثق بي، عندما لا يثق بي أحد"، أو "لقد رأى فيَّ شيئًا، لم يره شخص آخر". وفي الحقيقة، فإنهم يقولون إن هذا الشخص وثق بهم، وإنهم تأثروا كثيرًا بهذا، وتجاوبوا مع هذه الثقة.

*يسألني الناس عن كيفية شعوري بالاهتمام والحماس، خلال صمودي وقيامي بما قمت به، فأقول: "لأن والدي كان يعاملني من خلال نظام صارم للغاية: لقد كان يثق بي". لقد علقت، وكان يجب عليَّ أن أكون على مستوى هذه الثقة. لقد كان يثق بي. وأنا أثق بالآخرين، وهم يقومون بعملهم.*

– "روبرت جالفين الابن"، الرئيس التنفيذي السابق لشركة موتورولا

ومـن خلال مد جسور الثقة، فإنك تقوم بتفويض العاملين، وتقوم بتعزيز قيادتك، وتساعـد علـى إيجاد ثقافة تتسم بمستـوى عال من الثقة، تقوم بإخـراج أفضل ما في العامليـن، وإيجـاد مستوى عال مـن التعاون، وتعظيم قدرة أيـة مؤسسة – سواء كانت مشروعًا تجاريًّا، أو مدرسة، أو مؤسسة غير ربحية، أو عائلة – على تحقيق ما انطلقت من أجل القيام به.

## نصائح الثقة

مـن الواضح أن مد جسور الثقة يتطلب قوة في النزاهـة، والنية، والقدرات، والنتائج. فـإذا كنت على الجانب الأيسر من المنحنـى الجرسي، فمن المرجح أنك لا تقوم بمد جسـور الثقـة بشكل كاف، أو بشكل فعال، وربما تريـد التركيز بشكل خاص على زيادة الشجاعـة (النزاهـة)، أو تعزيـز الميـل إلى الثقة (النيـة)، أو تحسيـن قدرتك على توضيح التوقعات، أو تحميل الآخرين المسئولية، أو مد جسور الثقة الذكية بطرق أكثر قابلية للتنفيذ (القدرات).

وإذا كنـت علـى الجانب الأيمـن، فربما تفرط فـي توسعة نطاق الثقـة، وتتعرض للخـداع. وأنـت في حاجـة إلى رأي ينبـع من تطوير الأسـس الجوهريـة الأربعة كلها. وفـي القسم الأخيـر من هذا الكتاب، سـوف أمدكم بكثير مـن التفاصيل، التي سوف تساعدكم على الانتقال إلى "النقطة المثالية" في توسعة نطاق "الثقة الذكية".

وبينما تعمل على هذا السلوك، ربما تود التفكير في الأفكار التطبيقية التالية:

- فكر في علاقة تشعر فيها بأن شخصًا ما لا يثق بك. سل نفسك: "هل من الممكن أن تكـون قلة ثقة هذا الشخـص انعكاسًـا، ولو بشكل جزئي على الأقل، لقلة ثقتك

أنت فيه؟ فإذا كنت قد وقعت في دوامة هابطة، حاول أن تعكس الأوضاع. ابدأ التصرف بطرق تعمل على مد جسور الثقة، ولاحظ النتائج.

- على مقياس متدرج من واحد إلى عشرة، حدد موقعك فيما يتعلق بمد جسور الثقة مع الآخرين، سواء في العمل أو المنزل. تخيل نتائج تحريك مؤشر الأداء نحو اليسار (نشر درجة أقل من الثقة) ... أو إلى اليمين (نشر درجة أكبر من الثقة). وإذا أعطيت نفسك خمس درجات أو أقل، حدد خطوة أو اثنتين يمكنك القيام بهما من أجل نشر درجة أكبر من الثقة.

- إذا كنت والدًا، فعليك أن تولي الاهتمام بالطرق التي تتفاعل بها مع أطفالك. هل تميل إلى أن تشك بهم، أو أن تحوم حولهم، أو أن تدير كافة أمورهم الصغيرة؟ أم أنك تميل إلى التعامل معهم كأشخاص مسئولين يستحقون ثقتك؟ وفي قسم بث الثقة، سوف نتحدث عن مد جسور "الثقة الذكية" إلى الأطفال، ولكن في هذه المرحلة، ربما تود على الأقل التفكير في ميولك، ونوعية الرسائل التي توصلها إلى أفراد الأسرة ... ونوعية النتائج.

**ملخص: السلوك # ١٣ ـ توسيع نطاق الثقة**

أظهر الميل إلى الثقة. وأكثر من مد جسور الثقة إلى الأشخاص الذين يحوزون على ثقتك بالفعل. واعمل على مد جسور الثقة المشروطة مع الأشخاص الذين يعملون على كسب ثقتك. تعلم كيفية مد جسور الثقة إلى الآخرين بطريقة مناسبة، اعتمادًا على الموقف، والمخاطر، ومصداقية (الصفات الشخصية والكفاءة) الأشخاص المعنيين. ولكن كن ميالاً إلى الثقة. لا تحجب الثقة بسبب المخاطر الضمنية لأي موقف.

# وضع خطة عمل

فـي بداية قسم السلوكيات الـ١٣ هـذا، وضعت تحديًا شخصيًّا أمامك لتسهم في جعل هذه المادة أكثر دلالة وقابلية للتنفيذ، عن طريق تحديد اثنتين من العلاقات – واحدة مهنيـة والأخرى شخصيـة – كنت تريد أن تبني فيهما الثقـة. وقلت إنه بنهاية هذا القسم، سوف أتيح لك الفرصة لتنظر إلى الوراء، وتحدد اثنين أو ثلاثة من السلوكيات التي سوف تحدث أعظم فارق، وتضع خطة عمل من أجل إحداث التغيير.

حسنًا، ها نحن قد وصلنا إلى هذه المرحلة. إذا كنت لم تفعل ذلك من قبل، فإنني أحثـك على أن تقوم بذلك الآن. فهذه هي المرحلة التـي يمكنك فيها اتخاذ القرارات التـي سوف تبنـي الثقة، والتي سوف تحـول الضرائب إلى أربـاح، والتي سوف تحسن علاقاتك مع شخصين من الناس، و– بمتوالية هندسية – مع آخرين كثر، أيضًا.

ويجـد الكثيـر من الناس أن استخـدام رسم بيانـي، مثل الموجود فـي الصفحة التالية، أمر مفيد. فإذا كان هذا الأسلوب يناسبك، فإنني أقترح عليك أن تبدأ بإحدى العلاقـات. وتراجع السلوكيات، وتضع علامة على المتسلسلة، في الموضع الذي تعتقد أنك توجد فيه الآن فيما يتعلق بكل واحدة على حدة. ثم عد، وضع دائرة حول السلوكين أو الثلاثة الأخرى التي تشعر بأنها تعمل على إحداث أكبر فارق إيجابي.

حـدد الخطـوة أو الخطوتين التاليتين، لـكل من هذه السلوكيات مـن أجل إحداث التغييـر. ربمـا تريد الاستعانة بنصائـح الثقة التي وردت في نهايـة كل فصل، أو ربما تصـل إلى شـيء آخر يعمل بشـكل أفضل في موقفـك. والأمر الأساسـي هنا هو جعل الخطوات قابلة للتنفيذ، والتعهد نحو نفسك بتحقيقها، والوفاء بهذا التعهد.

ثم عد، وكرر ما فعلته مع العلاقة الثانية التي اخترتها.

وبينما تضع خطتك، ضع نصب عينيك أن أسرع طريقة لسحب الرصيد هو انتهاك أحد سلوكيات الصفات الشخصية؛ وأسرع طريقة للإيداع في الرصيد هي إظهار أحد

سلوكيات *الكفاءة*. وربما يساعدك هذا على تحديد كيفية بناء الثقة في موقفك بأسر
طريقة ممكنة.

إذا كنت تفضل أسلوبًا مختلفًا في التنفيذ، فلا بأس. ورغم ذلك، ربما ستريد
مع ذلك، أن تنظر إلى الرسم البياني. فهو سيزودك بنظرة عامة على السلوكيات
الـ١٣ كلها، بما في ذلك نقائضها وأشكالها المزيفة. وهي طريقة جيدة لاستيعاب رؤية
القادة الذين يتمتعون بمستوى عال من الثقة، في التفاعل مع الآخرين.*

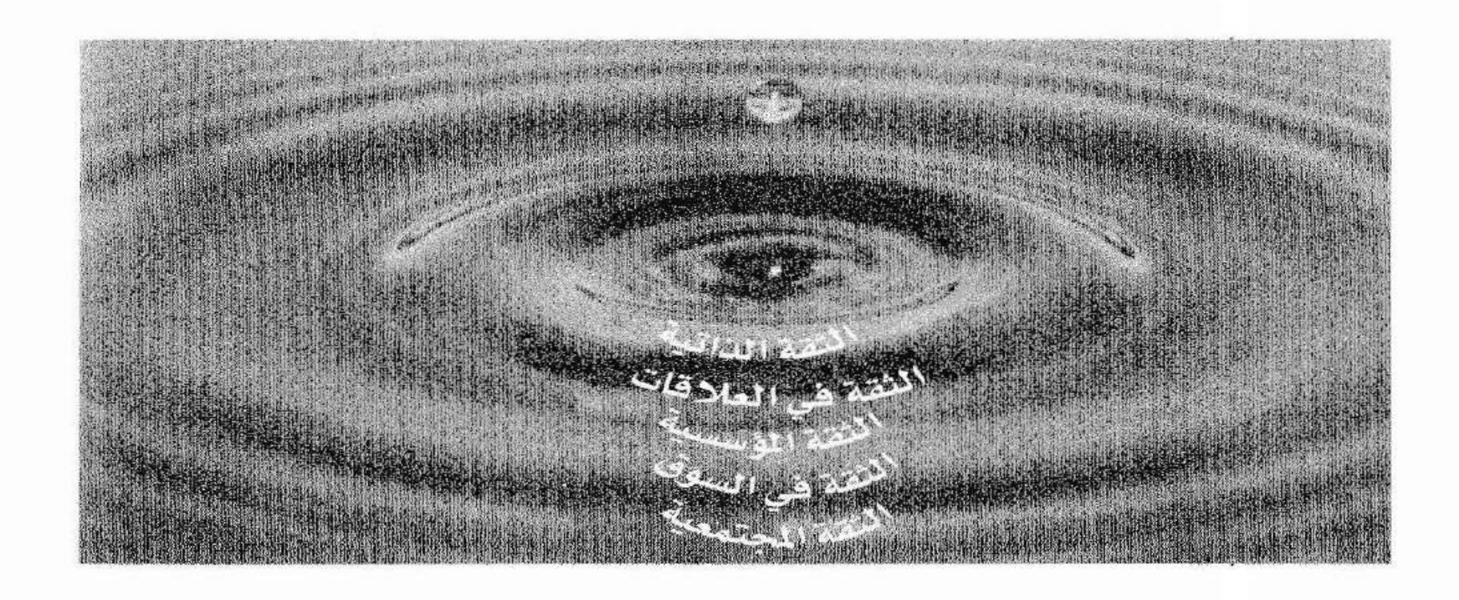
| | السلوك | الأداء الحالي | النقيض/الشكل المزيف |
|---|---|---|---|
| | الحديث المباشر الصريح | | الكذب، التلفيق، قول أنصاف الحقائق، المراوغة، التملق. |
| | إظهار الاحترام | | عدم الاهتمام، أو عدم إظهار الاهتمام؛ إظهار الازدراء، أو إظهار الاحترام للأشخاص الذين يمكنهم أن يفعلوا شيئًا من أجلك. |
| الشخصية | تحري الشفافية | | إخفاء المعلومات؛ كتم الأسرار؛ خلق الأوهام؛ التظاهر. |
| | تصحيح الأخطاء | | عدم الاعتراف بالأخطاء، أو عدم إصلاحها؛ أو التستر على الأخطاء. |
| | إظهار الولاء | | خيانة الآخرين؛ نسب الفضل لنفسك؛ تملق الناس في وجوههم، والتحدث عنهم بالسوء من وراء ظهورهم. |

*(تكملة الرسم البياني بالصفحة التالية)*

* هل تمارس السلوكيات الـ١٣ أم أشكالها المزيفة الأكثر شيوعًا؟ لتكتشف الإجابة، عليك بزيارة موقعنا الإلكتروني www.speedoftrust.com.

| | السلوك | الأداء الحالي | النقيض/الشكل المزيف |
|---|---|---|---|
| | تحقيق النتائج | | التدهور؛ عدم الاستثمار في التحسين؛ استخدام حل واحد لكل المشكلات. |
| | التحسين | | التدهور؛ عدم الاستثمار في التحسين؛ استخدام حل واحد لكل المشكلات. |
| الكفاءة | مواجهة الواقع | | دفن رأسك في الرمال؛ التركيز على الانشغال بالعمل بينما تعمل على مواربة الموضوعات الشائكة. |
| | توضيح التوقعات | | افتراض التوقعات أو عدم الكشف عنها؛ وضع توقعات غامضة ومتغيرة. |
| | توضيح التوقعات | | عدم تحمل المسئولية: "إنه ليس خطئي!"؛ عدم تحميل الآخرين المسئولية. |
| كليهما | الاستماع أولا | | عدم الاستماع؛ التحدث أولًا، والاستماع أخرًا؛ التظاهر بالاستماع؛ الاستماع دون فهم. |
| | الوفاء بالالتزامات | | خرق الالتزامات؛ نكث الوعود؛ التعهد بالتزامات غامضة ومراوغة، أو عدم التعهد بأي التزام. |
| | مد جسور الثقة | | حجب الثقة؛ الثقة الخادعة؛ ثم التلصص؛ إعطاء المسئولية دون سلطات. |

# الموجة الثالثة والرابعة والخامسة – ثقة الجهات المعنية




لديك الآن أدوات بناء الثقة – الأسس الجوهرية الأربعة للمصداقية، والسلوكيات الـ١٣. وفي هذا القسم، سوف نركز على الإطار الذي يمكنك من خلاله استخدام هذه الأدوات من أجل زيادة السرعة، وتقليل التكلفة، وخلق القيمة، وإقامة جسور الثقة، وتعظيم تأثيرك وتأثير مؤسستك.

في الموجة الثالثة – الثقة المؤسسية – سوف نتعامل مع إقامة جسور الثقة مع الجهات المعنية الداخلية. وسوف ينصب تركيزنا على إيجاد التوافق الذي يؤدي إلى التخلص من الأعباء، وزيادة الأرباح داخل المؤسسة.

وفي الموجة الرابعة – الثقة في السوق – سوف نتعامل مع إقامة جسور الثقة مع الجهات المعنية الخارجية. وسوف ينصب تركيزنا على بناء السمعة أو العلامة التجارية التي تلهم الثقة في السوق.

وفي الموجة الخامسة – الثقة المجتمعية – سوف نتحدث عن بناء الثقة داخل المجتمع اعتمادًا على مبادئ المساهمة والمواطنة العالمية التي تكتسب اعترافًا متزايدًا كضرورة اقتصادية، بالإضافة إلى كونها ضرورة اجتماعية.

ومع انتقالنا إلى هذا القسم، فإنني أحثك على أن تقوم باختيار سوف يؤثر على طريقة قراءتك للفصول الثلاثة القادمة، وعلى طريقة تأثيرها على قدرتك على بناء ثقة الجهات المعنية. ويتضمن هذا الاختيار تعريف "المؤسسة" على المستوى، أو داخل السياق، الذي يعتبر الأكثر عملية بالنسبة إليك.

فإذا كنت رئيسًا و/أو رئيسًا تنفيذيًا لإحدى المؤسسات، ربما تريد تعريف المؤسسة على المستوى الشامل "الكلي" أو الأكبر. والنظارة التي تنظر من خلالها على هذه المادة سوف تكون النظارة التي تنظر من خلالها المؤسسة ككل، وبذلك سوف تكون الجهات المعنية الداخلية كل الأشخاص الذين يعملون داخل المؤسسة. وسوف تعتبر كل الجهات المعنية الأخرى – بمن في ذلك، العملاء، والموردون، والموزعون، والمستثمرون – جهات خارجية.

وإذا كنت مديرًا لأحد الأقسام، أو الوحدات، داخل إحدى المؤسسات، فربما تريد تعريف المؤسسة على مستوى أكثر "صغرًا". وسوف تتمثل مؤسستك في قسمك. وسوف تتمثل الجهات المعنية الداخلية في الأشخاص الذين يعملون في قسمك.

وفي هـذا السيـاق، فإن الجهات المعنيـة الخارجية سوف تتضمن كل ما هـو خارج قسمك المباشر، بما في ذلـك الأقسام الأخرى داخل الشركة، أو العمـلاء خـارج الشركـة، أو حتى مـا يطلق عليهم العمـلاء الداخليون الذين ربما تخدمهم داخل الشركة.

وإذا كنـت مشرفًا لإحـدى المناطق التعليمية، فـإن مؤسستك سوف تكون هي المنطقة التعليمية. وإذا كنت مديرًا لإحدى المدارس، فستتمثل مؤسستـك في مدرستـك. وإذا كنـت مدرسًـا، فستتمثـل مؤسستك في فصلـك. وإذا كنت تعمل في فريق، فستتمثل مؤسستك في فريقك. وإذا كان لديـك عائلـة، فستتمثل مؤسستك في عائلتـك. وفي كل حالة، سيتم التعامل مع الجهات المعنية الداخلية في فصل الثقة المؤسسية، والجهات المعنية الخارجية في فصل الثقة في السوق، والثقة المجتمعية.

وأيًّـا كان دورك، فإننـي أعتقـد بقوة أنك سـوف تحصل على أفضل مـا في هـذا القسـم، إذا قمت بتعريف مؤسستـك على المستـوى الأكثر عمليـة – بمعنـى آخـر، في السيـاق الأكثر صلـة الذي تتـولى الإشراف فيـه – وتستخدم هـذا كعدسة تقرأ من خلالهـا، وتنخرط من خلالها مع هـذا المحتـوى. ورغم هذا، حالما تنتهي من قراءة هذا القسم، ربما ترغب في قراءتـه لمرة ثانية على أكثر المستويات شمولاً؛ حيث ستقوم بتعريف مؤسستـك علـى أنها الشركـة بأكملها، لكي يظهر أمامـك مستوى جديد تمامًا من الأفكار والتطبيقات.

# الموجة الثالثة ـ الثقة المؤسسية




*لم تعد المؤسسات تبنى على القوة، ولكنها تبنى على الثقة.*

*ـــ بيتر دراكر*

في عملنا مع العملاء - قبل أن نتحدث حتى عن الأسس الجوهرية الأربعة، أو السلوكيات الـ١٣ - فإننا كثيرًا ما نطرح أربعة أسئلة، أود أن أطرحها عليك الآن. وإذا كنت ستستغرق دقائق قليلة في الإجابة عن هذه الأسئلة داخل عقلك قبل الاستمرار في القراءة، فإن هذا سوف يحدث فارقًا كبيرًا في قدرتك على الانخراط، وتطبيق الأفكار الواردة في هذا الفصل.

كيف تصف مؤسسة ذات مستوى منخفض من الثقة؟

كيف تصف مؤسسة ذات مستوى مرتفع من الثقة؟
ما الوصف الذي يقدم أفضل تمثيل لمؤسستك؟
ما النتائج؟

في ورش العمل والعروض التقديمية، عادة ما يقول المشاركون إنهم في المؤسسات ذات المستوى المنخفض من الثقة، يرون سلوكيات ثقافية تشبه التالي:

- يتلاعب الموظفون بالحقائق أو يشوهونها.
- يحجب العاملون المعلومات أو يدخرونها.
- الحصول على الفضل أمر مهم للغاية.
- يروي العاملون الحقائق التي تحقق مصلحتهم.
- تتعرض الأفكار الجديدة للمقاومة والكبت بشكل صريح.
- يتم التستر على الأخطاء أو إخفاؤها.
- يتورط معظم العاملين في لعبة إلقاء اللوم، والتحدث بالسوء عن الآخرين.
- هناك الكثير من الأحاديث الجانبية عند مبرد المياه.
- هناك العديد من "الاجتماعات المتتالية".
- هناك الكثير من الأمور المسكوت عنها.
- يميل العاملون إلى المبالغة في الوعود، والتقصير في تحقيق النتائج.
- هناك الكثير من حالات انتهاك التوقعات، التي يحاول العاملون تبريرها.
- يتظاهر العاملون بأن الأشياء السيئة لا تحدث، أو ينكرون حدوثها.
- مستوى الطاقة منخفض.
- كثيرًا ما يشعر العاملون بالتوتر غير المثمر- وفي بعض الأوقات يشعرون بالخوف.

ولقد قال المشاركون إنه في المؤسسات ذات المستوى المرتفع من الثقة، عادة ما يرون سلوكيات مختلفة، مثل هذه:

- يتم تبادل المعلومات بشكل صريح.
- يتم التسامح مع المخطئين، وتشجيعهم، كطريقة للتعلم.
- تتسم الثقافة بالابتكار والإبداع.
- يبدي العاملون الإخلاص نحو الأشخاص الغائبين.
- يتحدث العاملون بصراحة، ويواجهون الموضوعات الشائكة.

- هناك تواصل حقيقي، وتعاون فعلي.
- يتشارك العاملون الفضل كثيرًا.
- هناك عدد قليل من "الاجتماعات المتتالية".
- الشفافية قيمة تتم ممارستها.
- يتسم العاملون بالصراحة والموثوقية.
- توجد درجة عالية من تحمل المسئولية.
- هناك حيوية واضحة وطاقة ملموسة - حيث يستطيع العاملون الشعور بالزخم الإيجابي.

وقبل أن نسأل المشاركين حتى عن أفضل قائمة تمثل الشركة التي يعملون فيها، كان معظمهم ينظرون بالفعل إلى القائمة الأولى، ويضحكون، ويقولون: "هذه شركتنا. هذا ما يحدث بالضبط في المؤسسة التي أعمل فيها".

ثم ألقينا عليهم أسئلة تتعلق بنتائج هذه السلوكيات، على النحو التالي:

- ما حال العمل في شركتك؟
- ما نسبة وقتك التي تنصب على العمل الحقيقي؟
- ما قدرتك على الشراكة - على المستوى الداخلي؟ أو الخارجي؟
- كيف يتم التعامل مع "الموضوعات الحساسة"؟
- ما درجة التعاون الذي تتسم به ثقافتك؟
- ما حال الابتكار؟
- هل يتسم زملاء العمل بالانخراط؟
- ما مدى قدرة العاملين على تنفيذ الإستراتيجية؟
- هل يعرف العاملون ما هي أولويات المؤسسة؟
- هل يحصل صناع القرار على البيانات التي يحتاجون إليها - دون تشويه أو تحريف؟
- ما حال الاجتماعات؟
- ماذا عن الأخلاقيات ... هل هي مسألة امتثال، أم القيام بالأمور الصحيحة؟
- ما فترة التحكم؟
- ما نوعية الأنظمة والعمليات المتواجدة في مكانها المناسب؟
- ما الأثر الحادث على السرعة؟
- ما الأثر الحادث على التكلفة؟

ومـن المثير للاهتمـام أن أكبر "تأوهـات التعجب" في هذا التمريـن لا تظهر عندما يـرى المشتركون تأثيرات تدني الثقة في مؤسساتهـم. إنه عالمهم. إنه ما يتعامل معه معظمهم في كل يوم.

وتظهـر أكبـر "تأوهـات التعجب" عندمـا يدركـون أن هذا يحـدث نتيجة خرق المبـادئ - ليس على المسـتوى الفردي فحسب، بل على المسـتوى المؤسسي أيضًا. إن الأمـر لا يقتصـر على انتهـاك الأسس الجوهريـة الأربعة والسلوكيـات الـ١٣؛ بل إنـه يمتد إلى انتهاك مبادئ التخطيط المؤسسي، الـذي يحدث *التوافق* مع العوامل والسلوكيـات. وهذا يحدث عندمـا يقوم العاملون - خاصة القادة - بإلقاء اللوم على سلوكيات العاملين في المؤسسة على أجواء تدني الثقة دون أن يفهموا مسئوليتهم في إيجاد الأنظمة التي تعزز وجود بيئة تتسم بمستوى عال من الثقة وتوظيفها والحفاظ عليها.

يقـول "آرثر دبليـو. جونز"، خبير التخطيـط المؤسسي: "تتوافـق كل المؤسسات بشـكل مثالي من أجل الحصول على النتائج التي تحصـل عليها". وأنا أود أن أضيف: "تتوافق كل المؤسسات بشكل مثالي من أجل الحصول على مستوى *الثقة* الذي تحصل عليه بالفعل". ولذلك، إذا كنت لا تحصل على مستوى الثقة، وأرباح الثقة العالية التي تريدهـا في مؤسستك، فلقد حان وقت النظر في مبادئ التوافق. لقد حان وقت النظر إلـى الهيـاكل والأنظمة التـي توصل - بطريقـة أكثر فصاحة من الكلمـات - النموذج الضمني الذي يؤثر على الثقة الثقافية.

> *إن أي مشروع يتصارع [يتوافق بشكل سيئ] مع نفسه لا يتمتع بالقوة أو التركيز على البقاء والازدهار في أجواء الوقت الحالي التنافسية.*
>
> - الأستاذ الجامعي "جون أوه. ويتني"، كلية إدارة الأعمال بجامعة كولومبيا

لقـد قلـت في وقت سابـق إن الثقة هي العامـل الذي يؤثر على كل شـيء. والسبب وراء اختفائهـا فـي المؤسسـات هو أن القـادة لا يبحثون عنها فـي الأنظمة، والهياكل، والعمليـات، والسياسـات، والأطر التي تقوم عليها كل السلوكيات اليومية. إنهم يركزون على الأعراض - على تلألؤ أشعة الشمس على سطح المياه. إنهم لا يرتدون النظارات التي تتيح لهم رؤية "الأسماك" التي تسبح في الأسفل. ومع وجودك في موضع القيادة، يمكنـك تحقيق النجاح في مستويات الثقة الذاتيـة والثقة في العلاقات، حتى يستطيع

العاملون الوثوق بك كشخص، ثم تخفق في مستوى الثقة المؤسسية، من خلال عدم تخطيط وتوفيق الأنظمة التي تعزز الثقة.

## الرموز: مؤشرات وجود التوافق (أو نقصه)

في إحدى ورش العمل التي نظمناها، قالت إحدى المشاركات إن زوجها ترك الشركة التي كان يعمل فيها مؤخرًا، وذهب للعمل في المجال الأكاديمي، لأنه شعر بأن هذا هو المكان الذي يثير اهتمامه بالفعل. ولكن بعد أربعة أيام في الجامعة، عاد إلى شركته السابقة. فمع وجود السياسات والإجراءات البيروقراطية في الجامعة، كان يضطر إلى تقديم طلب إلى ثلاثة مستويات من الموافقة لكي يحصل على مجرد قلم! فقال: "إنني لا أريد التعامل مع هذا. إنني لا أحب ما يحدث لي بسببها. إنني لا أحب ما تجعلني أشعر به". ومن الواضح أن السياسات في هذه الجامعة كانت *رمزًا* لعدم الثقة.

> *الثقة هي أكثر المؤشرات أهمية في التنبؤ بمستوى رضا الفرد داخل مؤسسته.*
>
> – جيم كوزيس وباري بوسنر، مؤلفان في مجال الأعمال التجارية

ولقد رأيت صورًا مشابهة لسوء التوافق في إحدى الشركات الضخمة لتقديم الاستشارات. حيث كانت الشركة قد بدأت تعاني من الناحية المالية، وفي محاولة للاقتصاد في النفقات، وضع المسئولون الماليون الجدد سياسة كثيرة التفاصيل وغريبة في تعويض النفقات. وكانت هذه السياسة تتضمن شروطًا صعبة للغاية، مثل: "إذا وصلت إلى المطار، لكي تسلم سيارتك المؤجرة، ولم تملأها بالبنزين، فيجب عليك أن تدفع ثمنه من جيبك الخاص بأعلى سعر". لقد كانوا يعاملون المستشارين - الذين كانوا يسرعون من عميل لآخر في مدن مختلفة، ويتدافعون من أجل اللحاق بطائراتهم - كأنهم أشخاص يتسمون بالكسل والاستهتار. وكان هناك شرط آخر يشير إلى أنه إذا لم يكن العاملون يتصلون بالشركاء، فإن الشركة لن تدفع ثمن مكالمات هواتفهم الخلوية أثناء تنقلاتهم. مرة أخرى، كان الافتراض الذي تم إيصاله هو أن هؤلاء المستشارين يستهلكون رصيد المكالمات في إجراء مكالمات شخصية، بدلًا من استخدامها في أغراض العمل.

ولقد أصبحت السياسة كلها رمزًا كبيرًا لعدم الثقة. ولكن لحسن الحظ، كان هناك بعض المستشارين الذين يتمتعون بمستوى عالٍ من المصداقية، والذين اعترضوا على ما حدث. فقالوا: "إننا لا نحب هذا. إنكم تعاملوننا مثل الأطفال، ولا تظهرون أدنى درجات الثقة فينا". ونتيجة لذلك، تغيرت السياسات في النهاية، ووصلت إلى التوافق مع قيم الاحترام والثقة التي تتسم بها الشركات الكبرى.

> *القادة الجيدون هم الذين يثقون فيمن حولهم.*
>
> – السير ريتشارد برانسون، المؤسس ورئيس مجلس إدارة مجموعة "فيرجين جروب"

ويظهر كل من هذين المثالين التأثير الحادث عندما لا تتوافق الهياكل والأنظمة مع المبادئ التي تعزز الثقة. كما أنها تظهر أيضًا قوة الرموز المؤسسية – تلك الأشياء التي تنقل وتمثل النماذج الضمنية إلى كل شخص في المؤسسة.

وفي الحقيقة، تتمتع الرموز بالقوة. فهي تحمل قيمة متفاوتة. ودائمًا ما تتغلب الرموز على فصاحة اللسان. فهي تنقل النماذج بصورة أكثر وضوحًا من الكلمات. وتفعل ذلك من خلال التأثير الهندسي. وهناك مثل يقول: "رب صورة خير من ألف كلمة"، ويمكننا أن نقول المثل على الرموز. فالرموز تنقل الكثير من الأشياء، بسرعة كبيرة، إلى عدد كبير من الناس.

ومن الممكن أن تكون الرموز إيجابية أو سلبية، وربما تتخذ العديد من الأشكال، بما في ذلك الأشياء الملموسة، أو الأنظمة والعمليات، أو السلوكيات المستخدمة باستمرار، أو القصص الأسطورية. وتتضمن الرموز كل شيء، من كتب السياسات واللوائح ذات الـ ٥٠٠ صفحة، إلى كبار المديرين الذين يوقفون سياراتهم الفخمة في أماكن مخصصة للمديرين التنفيذيين، إلى الرؤساء التنفيذيين حديثي التعيين الذين يرفضون قبول أية زيادة في رواتبهم لأنها ربما تبعث رسالة خاطئة إلى العمال، إلى الأساطير مثل استجابة "هوارد شولتز" بطريقة تظهر الاهتمام، عندما تعرض موظفو "ستاربكس" للقتل. وتتضمن أيضًا القطع الفنية غالية الثمن التي يتم شراؤها لتزيين حجرة اجتماعات مجلس الإدارة، بينما يتعرض العاملون للتسريح، والرئيس التنفيذي الذي يقرأ كل استمارات التغذية الراجعة من العملاء، التي تصل إلى عشرات الآلاف من الاستمارات، لأنه يهتم بالفعل بما يعتقده العملاء. وتتضمن أيضًا الأسطورة

المؤسسية، والمعتقدات التي يتم نقلها وتكرار نقلها في جميع أنحاء الشركة، مثل المرة التي قاد فيها الرئيس التنفيذي لشركة "جيت بلو"، "ديفيد نيلمان"، سيارته إلى مطار "جون إف. كينيدي"، وتحققه من بيانات المسافرين على حاسوبه الشخصي خلال إحدى مرات انقطاع الكهرباء في نيويورك.

خلال إحدى فترات حياتي، عملت لصالح إحدى الشركات الكبيرة في مجال التطوير العقاري، والتي كانت تؤمن بثلاث قيم أساسية – العمل باجتهاد، والعمل بذكاء، والاستمتاع. وفي إحدى المرات، اتصل بنا سمسار يمثل عميلًا كان يريد إقامة مشروع ضخم. وكان قد قرر أن يحصل على عروض من أفضل عشرة مطورين في المدينة. ولقد شعرنا بالتحمس حيال هذه الفرصة، ولكن مع سير المفاوضات اكتشفنا صعوبة التعامل مع هذا الوسيط، الذي كان عنيدًا في طلباته، لدرجة أن اجتماعاتنا معه أصبحت شاقة، وأحادية الجانب، ومؤلمة بالفعل. وبينما كنا نجلس في الاجتماع العاشر في هذا المشروع، التفت إليَّ الشريك الرئيسي المسئول، وقال: ""ستيفن"، لديَّ سؤال واحد: "هل تشعر بالاستمتاع في العمل على هذه الصفقة؟" كنت مضطرًّا إلى الاعتراف بأنني لا أشعر بشيء. فقال: "حسنًا، وأنا أيضًا لا أشعر بأي استمتاع. إن الاستمتاع هو أحد قيمنا، ونحن لا نشعر بأي شيء منه، ولذلك سوف نسحب عرضنا". وكان انسحابنا من مثل هذه الفرصة الكبيرة المحتملة صادمًا للسمسار وعميله، ولكنه كان يتوافق تمامًا مع قيم الشركة، وبعث هذا برسالة مثيرة عبر ثقافة الشركة مفادها أننا نتعامل بكل جدية مع تلك القيم. وأصبح هذا القرار رمزًا لقيمنا، وتناقله العاملون مرارًا وتكرارًا كجزء مهم من معتقدات الشركة.

وأيًّا كان الشكل الذي تتخذه الرموز، فإنها تحصل على قيم متفاوتة، على أنها تمثيل، أو أيقونة، أو صورة لما هو صواب، أو خطأ، في أية مؤسسة.

> *ربما لا يبقى القائد الجدير بالثقة لمدة طويلة في مؤسسة كبيرة إلا إذا نسجت حوله أساطير جيدة، وخاصة فيما يتعلق بالثبات على المبدأ.*
>
> – هينك برودرز، رئيس شركتي "كاب جيمني" و "إي آند آي" في هولندا

وفيما يلي بعض الأمثلة للرموز التي توصل الثقة العالية وتبنيها

١. بعد بضع سنوات من إنشاء شركة "هيوليت-باكارد"، قضى مؤسس الشركة "بيل هيوليت" أحد أيام الإجازة الأسبوعية في مخزن الشركة لكي يأخذ إحدى

الأدوات، واكتشف وجود قفل على صندوق الأدوات. وكان هذا يتناقض مع الممارسة الصريحة التي وضعتها الشركة من البداية، والتي تقتضي الإبقاء على كل مخازن الشركة وصناديق الأدوات مفتوحة حتى يستطيع موظفو الشركة الحصول على أية أداة ربما يحتاجون إليها. وكان قرار إبقاء صناديق الأدوات مفتوحة قد تم اتخاذه بشكل واع من أجل إظهار الثقة في موظفي الشركة. ولقد نشأ هذا من خبرة المؤسس "ديفيد باكارد" منذ سنوات عمله قبل ذلك في إحدى الشركات التي كانت تحرس أدواتها وصناديق قطع الغيار بحماس مبالغ فيه "من أجل التأكد من أن الموظفين لا يسرقون شيئًا".

وبسبب شعور "هيوليت" بالاشمئزاز من وجود القفل، قام بكسره، ورماه بعيدًا، ووضع لافتة مكان القفل. كانت اللافتة تقول: شركة "إتش بي" تثق في موظفيها. ومنذ ذلك اليوم، أصبحت الصناديق المفتوحة رمزًا حقيقيًّا على الثقة – رمزًا يلهم الإبداع والولاء. والأكثر بلاغة من أي شيء آخر، أكد هذا الأمر أن شركة "إتش بي" "تضع ثقة كبيرة في موظفيها". وكما قال "باكارد" فيما بعد: "لقد كانت الصناديق والمخازن المفتوحة رمزًا للثقة التي تمثل محور الطريقة التي تدير بها الشركة عملها".

٢. في وقت كان فيه العديد من كتيبات موظفي الشركات، وكتيبات السياسات واللوائح تتكون من مئات الصفحات، كما ذكرت من قبل، كان دليل سياسة شركة "نوردستورم" يحتوي على بطاقة واحدة فقط. كانت واجهة البطاقة تقول:

دليل الموظفين

*أهلًا بك في شركة "نوردستورم"*
*إننا سعداء لوجودك في شركتنا.*
*هدفنا الأول هو تقديم خدمة عملاء رائعة.*
*ارفع من سقف طموحاتك الشخصية والمهنية،*
*فنحن نثق ثقة كبيرة في قدرتك على تحقيقها.*
*ولذلك، فإن دليل الموظف عندنا بسيط للغاية.*
*يتكون من قاعدة واحدة فحسب...*

أما الجانب الآخر من البطاقة فيقول:

قاعدة واحدة

*استخدم حسن التقدير في كل المواقف.*

*رجاء، لا تتردد في إلقاء أي سؤال على مدير القسم، أو مدير المتجر، أو مكتب الموارد البشرية في أي وقت.*
*إن هذا الدليل المكون من صفحة واحدة يكشف الكثير عن هذه الشركة، فهو يلقي الضوء على تركيز الشركة على رضا العملاء، وثقافتها المتأنية غير البيروقراطية، والثقة التي تضعها في قدرات موظفيها وصفاتهم الشخصية. إن هذه الإفادة تعبر في كلمات موجزة عن مؤسسة تتسم بالترحيب والاحترام.*

إن "دليل الموظفين" في شركة "نوردستورم" رمز للثقة، وهو يتوافق تمامًا مع قيمها المعلنة بتقديم خدمة عملاء رائعة عبر موظفيها الذين يظهرون حسن التقدير.

٣. إذا دخلت مكتب "مايكل ديل" - رئيس مجلس الإدارة - ومكتب "كيفين رولينز" - الرئيس والرئيس التنفيذي لشركة "ديل"، فسوف تكتشف أن هذين القائدين قد خططا منطقة عملهما بحيث يكون مكتب كل منهما في مواجهة الآخر، مع وجود زجاج شفاف بينهما. بل إنهما أزالا الأبواب، حتى يمكنهما التحدث بحرية طوال الوقت. ولقد أصبح هذا رمزًا رائعًا في ثقافة شركة "ديل" بأكملها على ثقتهما - رمزًا على أن هذين القائدين يتحدثان بصراحة تامة مع بعضهما، وأنهما لا يتحدثان من وراء ظهر كل منهما الآخر.

ما الرموز الموجودة في مؤسستك؟ ما الرسالة التي تبعثها هذه الرموز إلى الجهات المعنية الداخلية؟ ما الرموز التي تتوافق مع المبادئ الخاصة بخلق مستوى عال من الثقة؟ وما النتائج؟

## كيفية تفعيل التغيير المؤسسي

إذا كانت الرموز الموجودة في مؤسستك تتقل وترعى الريبة - أو مستوى أقل من الثقة التي تود الحصول عليها - فعليك بالعودة إلى الأسس الأربعة، مع ارتداء قبعتك المؤسسية. سل نفسك:

- هل تتمتع مؤسستي بالنزاهة؟ هل نعلم ما الذي نمثله؟ هل تعكس أنظمتنا وهياكلنا نموذجًا أساسيًّا من الاحترام والثقة؟ هل نحظى بوجود ثقافة الأمانة؟ أو التواضع؟ هل نستمع إلى أفكار بعضنا؟ هل يمكننا ارتكاب الأخطاء، والاعتراف بها؟ هل نمتلك الشجاعة من أجل الانخراط في الموضوعات الشائكة؟ هل تشجع أنظمتنا وهياكلنا على ممارسة السلوكيات الأخلاقية؟

- هـل تملك مؤسستـي نوايا حسنـة؟ هل نمتلك ثقافة الاهتمـام بالآخرين - بمعنى أن كلًا منـا يهتـم بالآخرين؟ وبعملنـا؟ وبعملائنا؟ هل نرغب بالفعل في أن يحقق الجميع الفوز؟ هل الأنظمة الموضوعة تشجع على التنافس أم التعاون؟ هل يشجع النظام العاملين على تبادل الأفكار والمعلومات دون قيود - أم أنه يشجعهم على حجبها؟
- ما قدرات مؤسستي؟ هل نمتلك وسائل لتحقيق القيمة؟ هل نجتذب ونحافظ على عوامل TASKS (المواهب، والتوجهات، والمهارات، والمعرفة، والأسلوب) التي نحتـاج إليها مـن أجل التنافس في أسـواق الوقت الحاضر؟ هـل نضع الشخص المناسـب فـي المكان المناسب فـي الشركـة؟ هل نقـوم بالتحسيـن والابتكار باستمرار؟ هل نعيد تشكيل أنفسنا، إذا تطلب الأمر ذلك؟
- هـل تحقـق مؤسستي النتائج المرجـوة؟ هل نقوم بتحقيق ما نعـد به؟ هل يمكن الاعتمـاد علينـا بالفعل في تقديـم القيمة والوفاء بالالتزامـات؟ هل لدينا سجل حافـل من الإنجازات التي تعـزز الثقة؟ هل يوصي بنا العمـلاء إلى آخرين؟ هل نقوم بتحقيق النتائج بطريقة تساعد على بث الثقة؟

إذا وجدت أن مؤسستك تعاني النقص في أي من هذه المجالات، فهذا هو المكان الذي يجب عليك أن تبدأ منه من أجل خلق التوافق، وبناء الثقة المؤسسية.* حتى لو لم تكن القائـد الرسمـي للمؤسسة، فهناك أشياء يمكنك القيام بها مـن أجل إحداث التأثير. وإذا كنـت لا تستطيـع التأثير، فإن خطوتك الأولى هي أن تعود إلى الأسس الأربعة على الصعيد الفردي، وترتقي بمستوى مصداقيتك، حتى يمكنك التأثير.

وسـوف تساعد بعض الأفكار التطبيقية للأسس الأربعة - التي تعمل على المستوى الفردي - على إيجاد التوافق على المستوى المؤسسي، أيضًا. على سبيل المثال:

مـن أجل الارتقاء بمستـوى التكامل المؤسسي، يمكنك أن تبـدع أو تحسن مهمتك المؤسسية أو بيان القيم الخاص بك، بحيث تدفع الجميع إلى الانخراط في العمل، من أجـل التأكـد أن الأمر يتجاوز مجرد بعض الملاحظات التافهـة المعلقة على الحائط. ويمكنك العمل أيضًـا على خلق ثقافة التعهد بالالتزامات والوفاء بها داخل مؤسستك. وهـو أمـر على قدر كبير مـن الأهميـة بالنسبة للقـادة، وخاصة فيما يتعلـق بالأشياء

* للحصـول علـى تقريـر صحفي مجاني يتنـاول كيفية قيـاس الثقة، وتأثيرهـا على مؤسستـك، أو لرؤية مـا إذا كانـت مؤسستـك مؤهلـة للحصول علـى الدليل المجـاني للثقـة المؤسسيـة، زر موقعنـا الإلكتروني www.speedoftrust.com.

الصغيرة. ولقد علمت مواقف لم يتعامل فيها القادة مع الالتزامات الصغيرة في الظاهر بجدية، واستفحل الأمر لدرجة أنه قبل مرور وقت طويل، كان الجميع يعاملون الالتزامات الداخلية باستخفاف.

ومن أجل تحسين النوايا المؤسسية، يمكنك الوثوق في أن مهمتك وقيمك تعكس الدوافع والمبادئ التي تبني الثقة. ويمكنك أيضًا أن تكون مثالًا للاهتمام والاكتراث. تذكر الأثر الذي يمكن أن يحدث في أية مؤسسة عندما يقوم شخص واحد فقط - خاصة القائد - بإظهار الاحترام والاهتمام. علاوة على ذلك، يمكنك العمل على إيجاد أنظمة تنفذ برامج للمنافع المتبادلة - أنظمة تستخدم اتفاقيات المسئولية الإشرافية، والتعاون بدلًا من التنافس من أجل الحصول على المكافآت، وإظهار الثقة.

ومن الارتقاء بمستوى القدرات المؤسسية، يمكنك اتخاذ خطوات من أجل التأكد أن الأنظمة والهياكل في مؤسستك (بما في ذلك أنظمة التعيين/التوظيف والمكافآت) مصممة من أجل اجتذاب والحفاظ على المواهب التي تحتاج إليها من أجل المنافسة في الأسواق المعاصرة. ويمكنك توفير التدريب والإشراف المستمرين (أنظمة التطوير) من أجل التأكد من العلاقة، والرضا الذي ينبع من النمو. ويمكنك التأكد من أن المعلومات وأنظمة اتخاذ القرار تتوافق مع جهود الوفاء باحتياجات العملاء والاحتياجات المؤسسية.

ومن أجل تحسين النتائج المؤسسية، يمكنك مساعدة العملاء على تبني رؤية مشتركة تتعلق بالنتائج المرجوة عبر نظام يتكون من أهداف متدرجة، وتجعل الجميع يقف على أرضية مشتركة. ويمكنك أيضًا تصميم "بطاقة نتائج متوازنة"، تعكس فيها النتائج الوفاء باحتياجات كل الجهات المعنية، وليس أصحاب المال فحسب. علاوة على ذلك، يمكنك خلق ثقافة يحصل فيها العاملون على فرصة تحمل مسئولية النتائج - وليس الأنشطة - على أساس منتظم.

وأنا أضمن لك أنك لو ارتديت نظارة الثقة، ورأيت تأثير تقوية الأسس الأربعة في مؤسستك، أيًا كان المستوى الذي تحدده، فسوف تشعر بالدهشة. وإذا كنت تقوم بالعمل بالأشياء اللازمة من أجل تقوية الأسس الأربعة، فإن النتائج الإيجابية، فيما يتعلق بالتوافق - وأرباح الثقة التي تنشأ عنه - ستكون رائعة للغاية.

وبعد أن تعالج الأسس الأربعة على المستوى المؤسسي، فكر في درجة ما تظهره وتشجعه ثقافتك المؤسسية من السلوكيات الـ١٣. انظر الرسم البياني التالي مرة أخرى، ولكن هذه المرة مع ارتداء قبعتك المؤسسية. ما الجانب الذي يصف الثقافة الموجودة في "مؤسستك" بأكبر درجة من الدقة، أيًا كان تعريفك لهذه المؤسسة؟

| | السلوك | الأداء الحالي | النقيض/الشكل المزيف |
|---|---|---|---|
| الشخصية | الحديث المباشر الصريح | | الكذب، التلفيق، قول أنصاف الحقائق، المراوغة، التملق. |
| | إظهار الاحترام | | عدم الاهتمام، أو عدم إظهار الاهتمام؛ إظهار الازدراء، أو إظهار الاحترام للأشخاص الذين يمكنهم أن يفعلوا شيئًا من أجلك. |
| | تحري الشفافية | | إخفاء المعلومات؛ كتم الأسرار؛ خلق الأوهام؛ التظاهر. |
| | تصحيح الأخطاء | | عدم الاعتراف بالأخطاء، أو عدم إصلاحها، أو التستر على الأخطاء. |
| | إظهار الولاء | | خيانة الآخرين؛ نسب الفضل لنفسك؛ تملق الناس في وجوههم، والتحدث عنهم بالسوء من وراء ظهورهم. |

(تكملة الرسم البياني بالصفحة التالية)

| | السلوك | الأداء الحالي | النقيض/الشكل المزيف |
|---|---|---|---|
| الكفاءة | تحقيق النتائج | | التدهور؛ عدم الاستثمار في التحسين؛ استخدام حل واحد لكل المشكلات. |
| | التحسين | | التدهور؛ عدم الاستثمار في التحسين؛ استخدام حل واحد لكل المشكلات. |
| | مواجهة الواقع | | دفن رأسك في الرمال؛ التركيز على الانشغال بالعمل بينما تعمل على مواربة الموضوعات الشائكة. |
| | توضيح التوقعات | | افتراض التوقعات أو عدم الكشف عنها؛ وضع توقعات غامضة ومتغيرة. |
| كلاهما | توضيح التوقعات | | عدم تحمل المسئولية: "إنه ليس خطئي!"؛ عدم تحميل الآخرين المسئولية. |
| | الاستماع أولا | | عدم الاستماع؛ التحدث أولاً، والاستماع آخرًا؛ التظاهر بالاستماع؛ الاستماع دون فهم. |
| | الوفاء بالالتزامات | | خرق الالتزامات؛ نكث الوعود؛ التعهد بالتزامات غامضة ومراوغة، أو عدم التعهد بأي التزام. |
| | مد جسور الثقة | | حجب الثقة؛ الثقة الخادعة؛ ثم التلصص؛ إعطاء المسئولية دون سلطات. |

والآن، إذا كان أفضل وصف لمؤسستك يقع على الجانب الأيمن من الرسم البياني في واحد أو أكثر من هذه السلوكيات، فسل نفسك عن السبب. ما الشيء الموجود في أنظمة المؤسسة وهياكلها، والذي يكافئ السلوكيات ذات المستوى المتدني من الثقة - على المستوى الرسمي أو غير الرسمي؟

*إن صلب الموضوع دائمًا ما يغير سلوكيات الناس.*

— الأستاذ الجامعي "جون كوتر"، كلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد

منذ أسابيع قليلة ماضية، أعاد أحد أصدقائي جهاز إستريو لم يفتح علبته، كان قد تسلمه كهدية، إلى قسم خدمة العملاء في أحد المتاجر الكبيرة للبيع بالتجزئة. كان صديقي يمسك بالإيصال، وكان من الواضح أن العلبة لم تفتح. وبعد أن انتظر في الطابور لعدة دقائق، قالت له ممثلة خدمة العملاء: "آسفة، لا يمكنني إعادة مال هذا المنتج حتى نأتي بشخص من قسم الإلكترونيات إلى هنا، لكي يفحص العلبة". وأشار صديقي، وهو يشعر بالإحباط، إلى أنه في عجلة من أمره، وأنه من الواضح تمامًا أن العلبة لم تُفتح قط. وكانت ممثلة خدمة العملاء تتفق تمامًا مع صديقي في أن العلبة لم تُفتح مطلقًا، ولكنها أشارت إلى أن سياسة الشركة تقتضي الفحص من قبل قسم الإلكترونيات، وأنه يجب عليها اتباع سياسة الشركة. وتطلب الأمر ما يزيد على ١٠ دقائق لكي يأتي شخص من قسم الإلكترونيات. وعندما جاء أحدهم بالفعل، نظر إلى العلبة فحسب، وأعلن أنه من الواضح أنها لم تُفتح، وأنه ليس هناك حاجة إلى الفحص. ولقد خرج صديقي من المتجر، وهو مصمم على عدم العودة إليه مرة أخرى، وروى هذه القصة إلى الكثيرين.

وكما يمكنك أن ترى، فإن سياسة الشركة كانت تركز على الداخل، وكان من الواضح أنها لا تتوافق مع مبادئ خدمة العملاء، ومد روابط الثقة إلى موظفيها من أجل ممارسة حسن التقدير. وهذا بالطبع يؤثر على المحصلة النهائية.

وسوف يحدد التحليل الدقيق لأنظمتك وهياكلك - بما في ذلك، المعلومات، والاتصالات، واتخاذ القرار، والمكافآت - مجالات سوء التوافق. وسوف يُظهر مواضع الضرائب التي تتكبدها، والمواضع التي تخسر فيها السرعة وتزيد التكلفة، والمواضع التي تهدر فيها الأرباح التي ربما تأتي من خلال الثقة العالية.

وفي النهاية، سوف ترغب في التأكد من توافق نماذج القيادة مع المبادئ التي تخلق الثقة. وعندما يعتقد القادة في الأساس أنه لا يمكن الوثوق في العاملين، فإنهم

يضعـون أنظمة وهيـاكل تعكس هـذا الاعتقاد، مثـل التسلسل الوظيفـي، والمستويات الإداريـة المتعـددة، والعمليـات المرهقة. وفي المقابـل، فإن هذه الأنظمـة والهياكل تساعـد في النهائية على إيجاد سلوكيات الريبة، التي تؤكد تصورات القادة التي تشير إلـى أنه لا يمكن الوثوق في العاملين في المقام الأول. ويتحول الأمر إلى دائرة مفرغة تودي بهم إلى الهاوية.

> *الطريقة المؤكدة لكي تجعل أي إنسان غير جدير بالثقة هي ألا تثق به، وأن تظهر شكك فيه.*
>
> - هنري ستيمسون، وزير الدفاع الأمريكي الأسبق

ولقـد أكـد "ديفيد باكارد" على حقيقة هذه الدائرة مـن خبرته في العمل في هذه الشركة التي تحرس مخازنها وصناديق أدواتها بحرص شديد، فقال:

*لقد عرفت، في وقت مبكر في مسيرتي المهنية، بعض المشكلات التي يمكن أن تنتج عن نقص ثقـة أي شركة فـي موظفيها... ففي مواجهة هـذا الإظهار الواضح لعدم الثقـة -الأقفال على الصناديـق- شرع العديد من الموظفين في القيام بمـا يبرره، وكانوا يسرقون الأدوات أو قطع الغيار كلما أمكنهم ذلك.*

وعلـى الجانـب الآخر، عندما يعتقد قادة - مثل "ديفيد بـاكارد" و"بليك نوردستورم" و"ديفيـد نيلمـان" - اعتقـادًا صادقًا بأنه يمكـن الوثوق في العامليـن، فإنهم يضعون أنظمة وهياكل تعكس هذا الاعتقاد، مثل صناديق التخزين المفتوحة، ودليل الموظفين المكـون من صفحة واحـدة، وموظفي حجز تذاكـر الطيران من المنـزل. وتعزز هذه الأنظمة والهياكل، وتساعد في النهاية، على ترسيخ السلوكيات التي تنشر الثقة، والتي تؤكـد تصورات القادة، التي بدأوا بها، حيال إمكانية الوثوق في العاملين. وهكذا، فإن النماذج والسلوكيات تعمل معًا على إيجاد دائرة تصعد بهم لأعلى المراتب.

إن الأسـس الأربعـة والسلوكيـات الثلاثة عشر هـي أدواتك. وهـي مفاتيح تحقيق التوافـق والثقة المؤسسية. كمـا أنها تمكنك من إحداث تغييرات كبيرة في المستويات الثلاثـة كلهـا - من أجـل مساعدة العملاء الداخلييـن على *إدراك* كيفيـة تأثير الثقة علـى كل علاقة ونتيجة فـي مؤسستك، وعلى *التحدث* بطريقة تعـزز التفاهم والحوار

وحل المشكلات، وعلى *التصرف* بطرق تبني الثقة. إنها تمكنك - كقائد - من إنشاء مؤسسة تتسم بمستوى عال من الثقة، وسوف ينعكس هذا على الرموز والمحصلة النهائية في مؤسستك.

## من الضرائب إلى الأرباح

إذا كنت لا تملك حافزًا كافيًا من أجل العمل على زيادة الثقة في مؤسستك، فها هي معلومة إضافية أعتقد بأنها ستكون "ملحوظة حاسمة".

لقد قلت إنه إذا لم تكن لديك مؤسسة تتمتع بمستوى عال من الثقة، فسوف تتكبد ضرائب، ولكنها ضرائب لا طائل من ورائها. ورغم أن هذه الضرائب ربما لا تظهر بشكل متناسق في تقرير الدخل "كضرائب للثقة"، فإنها ستظل موجودة، متخفية في شكل مشكلات أخرى. ولذلك، فإنني أدعوك إلى ارتداء نظارة الثقة، حتى يمكنك أن ترى ما يحدث بكل وضوح. وأود أن أريك الضرائب الخفية في مؤسستك. ثم سأريك الأرباح الرائعة التي يمكن أن تأتي من الثقة العالية.

## الضرائب السبعة في المؤسسات ذات المستوى المتدني من الثقة

### ١. التكرار الذي لا طائل من ورائه

كما هو واضح من العنوان، إنه تكرار غير ضروري ولا طائل من ورائه. بالطبع هناك ضرورة لتكرار أنظمة المهام الحرجة وإدارة البيانات. ولكن ضرائب التكرار غير الضروري تُدفع في التسلسل المؤسسي المبالغ فيه، ومستويات الإدارة، والهياكل المتشابكة المصممة من أجل ضمان التحكم. وفي معظم الحالات، ينشأ هذا بسبب الفكرة القائلة إنه إذا لم يخضع الموظفون لإشراف صارم، فلا يمكن الوثوق بهم. ويتسبب هذا في دفع ثمن غال للغاية.

ولقد أخبرني والدي عن تجربة مر بها، عندما كان يقوم بعرض تقديمي لمؤسسة في لاس فيجاس. فلقد أرته الإدارة صالة العمل. وأشاروا إلى أنه بسبب أجواء الثقة المتدنية، مقترنة بالاحتمالات المرتفعة للتعرض للسرقة، فإن الصالة تحتوي على

أربعة أو خمسة مستويات من الإدارة. وهكذا، فإن لديهم موظفين يراقبون موظفين، وهؤلاء يراقبون آخرين يراقبون آخرين بدورهم. وعلى الرغم من ذلك، في سيناريو الثقة العالية، سيكون اثنان من المستويات الإدارية كافيين للغاية.

وفي بعض الأحيان، ربما يُنظر إلى تكرار العمل والتصميم على أنه من تكاليف التكرار غير الضروري، الذي ينشأ بسبب سلوكيات الثقة المتدنية. وفي مجال تطوير البرمجيات، ربما تذهب نسبة ٣٠ إلى ٥٠ بالمائة من النفقات إلى تكرار العمل. وفي مجال التصنيع، ربما تتجاوز نفقات تكرار العمل التكلفة الأصلية لإنتاج المنتج.

## ٢. البيروقراطية

تتضمن البيروقراطية التعقيد في القواعد، والقوانين، والسياسات، والإجراءات، والعمليات. وهي تعكس الإفراط في الأعمال الورقية، والإجراءات الروتينية، وأدوات التحكم، وتعدد مستويات الموافقة، والقوانين الحكومية. وبدلاً من التركيز على التطوير والتحسين المستمرين، فإن البيروقراطية لا تضيف سوى التعقيد والعجز - والنفقات - إلى الوضع القائم. وكما قال الباحث الإداري "لورانس بيتر": "إن البيروقراطية تدافع عن الوضع القائم، حتى بعدما يفقد هذا الوضع بريقه وجدواه".

إن نفقات البيروقراطية في جميع أنواع المؤسسات - بما في ذلك الحكومية، ومؤسسات الرعاية الصحية، والتعليمية، وغير الربحية، والتجارية - مكلفة للغاية. في عام ٢٠٠٤، حدد أحد التقديرات تكلفة التوافق مع القواعد والقوانين الفيدرالية وحدها في الولايات المتحدة الأمريكية بـ ١,١ تريليون دولار أمريكي، وهو ما يزيد بنسبة ١٠٪ على إجمالي الإنتاج المحلي. وفي ألمانيا، أعلنت المستشارة "أنجيلا ميريكل" أن ٤ إلى ٦ بالمائة من إيرادات المبيعات للمشروعات المتوسطة تنفق على التوافق البيروقراطي. وفي عام ٢٠٠٣، بلغت نفقات بيروقراطية الرعاية الصحية في الولايات المتحدة الأمريكية ٣٩٩ بليون دولار - وهو أكثر مما يتكلفه الأمر لو قدمت الرعاية الصحية لكل الأشخاص غير المؤمَّن عليهم!

## ٣. السياسات

في أية مؤسسة، تعرف "السياسات" بأنها استخدام الأساليب التكتيكية والإستراتيجيات من أجل اكتساب القوة. وتتسبب السياسات المكتبية في انقسام الثقافة على نفسها،

عن طريق إحداث الصراع مع ما أطلق عليه المؤلف "لورانس ماكجريجور سيرفن" مصطلح "العدو الداخلي"، بدلًا من العدو الخارجي.

وتتسبب السياسات المكتبية في إيجاد سلوكيات مثل حجب المعلومات، والصراعات الداخلية، ومحاولة "التنبؤ بالمستقبل"، والعمل ببرامج عمل سرية، والتنافس بين الأقسام، والغيبة، والاجتماعات المتتالية. وتؤدي هذه السلوكيات إلى كل أنواع إهدار الوقت، والمواهب، والطاقة، والمال. بالإضافة إلى أنها تتسبب في تسميم ثقافة الشركة، واستنزاف الإستراتيجيات، وتخريب المبادرات والعلاقات والمسيرة المهنية. وتقدر النفقات غير المباشرة المرتبطة بالسياسات المكتبية بـ ١٠٠ بليون دولار في كل عام؛ وهناك بعض المراقبين يضعون أرقامًا أعلى من ذلك بالفعل.

وتنمو السياسات المكتبية في أجواء الثقة المتدنية. وفي الحقيقة، تعتبر "السياسات"، في الكثير من الأوجه، نقيضًا للثقة.

## ٤. عدم انخراط الموظفين

عدم الانخراط هو ما يحدث عندما يستمر الموظفون في العمل في شركة ما، رغم أنهم توقفوا عن العمل بالفعل (وهو ما تشيع الإشارة إليه على أنه "التوقف عن العمل بشكل فعلي رغم البقاء فيه"). إنهم يبذلون ما يجب عليهم بذله من جهد، في سبيل الحصول على رواتبهم وعدم التعرض للإقالة، ولكنهم لا يقدمون شيئًا من مواهبهم، أو إبداعهم، أو طاقاتهم، أو شغفهم. إن أجسادهم موجودة هناك، ولكن دون قلوبهم أو عقولهم. وهناك العديد من الأسباب التي تؤدي إلى عدم الانخراط، ولكن يرجع أحد أكبر الأسباب إلى أن الموظفين لا يشعرون بأنهم موضع ثقة تمامًا.

ولقد وضعت مؤسسة "جالوب" بطاقة أسعار معتدلة بـ ٢٥٠ إلى ٣٠٠ بليون دولار في كل عام على تكلفة عدم الانخراط في أمريكا وحدها. ولقد قدر بحثهم نسبة الانخراط بين الموظفين الأمريكيين بـ ٢٨٪، وفي العديد من البلاد، تقل النسبة عن هذه أيضًا. وفيما يتعلق بالثقة، فلقد أظهر بحث مؤسسة "جالوب" أن نسبة ٩٦٪ من الموظفين المنخرطين - في مقابل ٤٦٪ من الموظفين غير المنخرطين بالفعل - يثقون في الإدارة. وكما يقول السؤال الشهير: "أيهما يأتي أولًا، الدجاجة (عدم الثقة) أم البيضة (عدم الانخراط)؟ إنها دائرة مفرغة تدفع المؤسسة بالتدريج نحو المضي بسرعة عرجاء، أو الإصابة بالشلل.

## ٥. معدل دوران الموظفين

يمثل معدل دوران الموظفين تكلفة ضخمة بالنسبة للمؤسسات، وفي الثقافات ذات المستوى المتدني من الثقة، يتجاوز معدل دوران الموظفين معايير القطاع أو السوق. إنني لا أتحدث عن معدل الدوران المرغوب فيه بالنسبة لأصحاب الأداء الضعيف، ولكنني أتحدث عن معدل الدوران غير المرغوب فيه بالنسبة لأصحاب الأداء العالي. إن تدني مستوى الثقة يتسبب في عدم الانخراط، مما يؤدي بدوره إلى زيادة معدل دوران الموظفين - خاصة بالنسبة للعاملين الذين تخشى فقدهم. إن أصحاب الأداء العالي يحبون الشعور بأنهم موضع ثقة، ويرغبون في العمل في أجواء تسودها مستويات عالية من الثقة. وعندما لا يشعرون بأنهم موضع ثقة، فإنهم يشعرون بالإهانة، ولذلك يسعى عدد كبير منهم في النهاية إلى البحث عن وظيفة يشعرون فيها بأنهم موضع ثقة. ويزداد معدل دوران الموظفين بسبب أول ضريبتين أيضًا. فالموظفون ببساطة لا يريدون التعامل مع كل البيروقراطيات والسياسات التي تشيع في الأجواء متدنية الثقة، ولذلك فإنهم يغادرون. أو، كما يشير بحث مؤسسة "جالوب"، فإن علاقاتهم مع رؤسائهم تكون سيئة للغاية (تتسم بهذا المستوى المتدني من الثقة) لدرجة تدفعهم إلى المغادرة.

إن المعدل غير المرغوب فيه لدوران الموظفين يكلف ثمنًا باهظًا. وفي المتوسط، فإنه يكلف الشركات ما يزيد على المرتب السنوي لاستبدال عامل موجود بمقدار مرة ونصف إلى مرتين.

> *إذا كان محل عملك لا يتسم بالصراحة والصدق، فإنه لن يحظى برضا الموظفين، وسوف تشهد ارتفاعًا في معدل دوران الموظفين، ونقصًا في مستوى الإنتاجية، مما سيكلفك المال والأفكار والوقت. وعلى الجانب الآخر - إذا كانت أجواء العمل أخلاقية، ومنتجة، وإيجابية، فسيبقى الموظفون - ويستمرون في الوفاء بالتزاماتهم. وسوف يقودون شركتك إلى الأمام.*
>
> - "كينت موردوخ"، الرئيس والرئيس التنفيذي، شركة "أوه. سي. تانر"

## ٦. الاضطراب والاهتياج

يشير الاضطراب والاهتياج إلى معدل دوران الجهات المعنية، بخلاف الموظفين. فعندما يتدنى مستوى الثقة داخل مؤسسة ما، فإن هذا يترك آثارًا دائمة على تفاعلاتها

مـع السوق، ممـا يسبب ارتفاع معدل الـدوران بين العملاء، والمورديـن، والموزعين والمستثمرين. ويصبح هـذا الأمر قضية شائكة مع استمرار التقنيات الجديدة - مثل المدونات - في التطور، مما يمكن الموظفين من توصيل خبراتهم إلى العالم.

وعندمـا لا يشعـر الموظفـون بأنهـم موضع ثقة، فإنهـم يميلون إلى نقـل هذا إلى عملائهـم، مما يتسبب في مغادرة هؤلاء العملاء في النهاية. ولقد أخبرتني أختي عن مطعـم ذهبت إليه في الآونة الأخيرة، وطلبت من النـادل أن يرشح لها بعض الطعام، فماذا كان رد النادل؟ "إنني أرشح لك الذهاب إلى مطعم آخر".

والآن، فإنني لا أعرف شيئًا عن الإطار الذي قال فيه النادل تعليقه، ولكنني أعرف بالتأكيـد أن الموظفيـن يميلون إلـى معاملة العملاء بنفس الطريقـة التي تعاملهم بها الإدارة. وهـذا هـو السبـب الذي دفـع رئيس شركة خطـوط الطيران "سـاوث ويست إيرلاينـز" ورئيسها المالي - "كولين باريت" - إلى القول: "لأننا نعامل خدمة العملاء - سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي - بنفس الطريقة التي أؤكد بها على أهمية كلمة "ثقة"، فإنني أتحدث بها لدى الموظفين أو الركاب على حد سواء".

ولقـد أشـارت دراسـات هجر العمـلاء للشـركات إلى كبـر حجم التأثيـر المالي للاضطرار إلى الحصول على عميل جديد في مقابل الحفاظ على عميل موجود؛ حيث يقول بعض النـاس إنه يصل إلى ٥٠٠٪!

## ١.٧ الاحتيال

الاحتيـال هو التضليل، والتخريب، والمنع، والخـداع، والتعطيل بشكل صريح - ويكون الثمن مرتفعًا للغاية. وفي الحقيقة، فإن معظم الضرائب المؤسسية الستة الأولى تكون نتيجة فعلية لاستجابة الإدارة لـ "ضريبة الاحتيال" هذه - خاصة ضرائب التكرار غير الضـروري والبيروقراطيـة. وهكذا، علاوة على كل الضرائـب الفردية، هناك ضريبة غيـر مباشرة مؤثرة - حيث تتسبب "ضريبة الاحتيـال" في زيادة العديد من ضرائب تدنـي مستوى الثقة، التي تهدف إلـى التعامل مع الاحتيال، والتي تتسبب في استنزاف الوقت والمال أثناء سير العملية.

وقد قدرت دراسة - أجرتها جمعية Association of Certified Fraud Examiners (جمعيـة المفتشين المعتمديـن لفحص حالات الاحتيال) في عـام ٢٠٠٤ - أن الشركات الأمريكيـة العادية تخسر ٦٪ من إيراداتها السنوية بسبب بعض أنواع الأنشطة الاحتيالية. وفي حالة شركة "إنرون"، وصلت ضريبة الاحتيال إلى ١٠٠٪، مما أدى إلى انهيار الشركة.

ويكاد الاحتيال يقتصر على الصفات الشخصية - نقص في النزاهة مقترن بنية الاهتمام بالذات - وإذا كان أسلوبنا الوحيد في التعامل مع تحدي الصفات الشخصية هذا هو بتضييق زمام الأمور أكثر فأكثر، ووضع المزيد من أدوات التحكم، فسوف نقلل من ضريبة الاحتيال بدرجة ضئيلة فقط. وعندما يحدث هذا، فسوف نتسبب في إثارة الضرائب الستة الأخرى، التي تتزايد بطريقة تراكمية على نحو أكبر من الضريبة الأصلية للاحتيال - ربما بخمس إلى عشر مرات.

ويشير المنطق السليم إلى أننا بحاجة إلى الرجوع إلى الوراء، والتعامل مع هذه المشكلة بشكل مختلف. فنحن بحاجة إلى الاستفادة من الأسس الأربعة للمصداقية. ونحن بحاجة إلى توظيف الصفات الشخصية، علاوة على الكفاءات. ونحن بحاجة إلى التركيز على التدريب والتطوير من أجل مساعدة الموظفين على زيادة مستوى النزاهة، وتحسين النية. ونحن بحاجة إلى بناء الثقافة الأخلاقية والاعتماد عليها لكي نصبح المنفذ الأول للتقاليد والقيم الثقافية. وكما قال عالم الاجتماع، "إيميل دوركيم": "عندما تكون التقاليد - القيم الثقافية - كافية، تصبح القوانين غير ضرورية؛ وعندما لا تكون التقاليد كافية، تصبح القوانين غير قابلة للتنفيذ". ويكمن الحل في تقوية التقاليد أو القيم الثقافية؛ فبدونها، لا توجد وسائل كافية لفرض الامتثال للقوانين في كل مكان.

> *لا تستطيع القواعد أن تحل محل الصفات الشخصية.*
>
> - آلان جرينسبان، رئيس مجلس الإدارة السابق، لبنك الاحتياطي الفيدرالي الأمريكية

عندما نجمع تكاليف هذه الضرائب التي تُفرض على المؤسسات ذات المستوى المتدني من الثقة، مع بعضها، هل سيكون هناك شك في وجود علاقة قوية، ومباشرة، لا تقبل الجدل، بين تدني مستوى الثقة، وانخفاض السرعة وارتفاع التكلفة؟

## الأرباح السبعة في المؤسسات ذات المستوى المرتفع من الثقة

والآن، فكر في مزايا الثقة العالية. من الواضح أن الوجه الآخر للضرائب السبعة في المؤسسات ذات المستوى المتدني من الثقة - التي ناقشناها للتو - هو الأرباح. وسوف يؤدي التخلص من التكرار غير الضروري، والبيروقراطية، وعدم الانخراط،

والسياسات، وارتفاع معدل دوران الموظفين، والاضطراب، والاحتيال بالتأكيد إلى إحداث فارق إيجابي كبير في حسابات الثقة، والنتائج في أية مؤسسة.

ولكن هناك أرباحًا إضافية للثقة العالية - أرباحًا تُظهِر بشكل واضح مدى تأثير الثقة على السرعة والنفقات... وأيضًا: القيمة.

## ١. القيمة المتزايدة

تزيد الثقة العالية من القيمة على مستوى بُعدين.

البُعد الأول هو قيمة حاملي الأسهم - والبيانات في ذلك مبشرة. وكما ذكرت سابقًا، في دراسة أجرتها شركة "واتسون ويات" في عام ٢٠٠٢، فإن المؤسسات التي تتمتع بالثقة العالية تتفوق في الأداء على المؤسسات ذات الثقة المتدنية في العوائد الكلية لحاملي الأسهم (سعر السهم بالإضافة إلى الأرباح) بنسبة ٢٨٦٪. علاوة على ذلك، ووفقًا لدراسة أجرتها شركة "راسل إنفستمنت جروب" في عام ٢٠٠٥، فإن "أفضل ١٠٠ شركة للعمل فيها في أمريكا"، حسب تصنيف مجلة "*فورتشن*"، (والتي تشكل الثقة فيها ٦٠٪ من المعايير) كسبت أربعة أضعاف عوائد السوق الكلي على مدار السنوات السبع الماضية. كما أعلنت مجلة "*فورتشن*": "يقدر الموظفون حرية القيام بوظائفهم حسب الطريقة التي يرونها أنها الأفضل، كما أن المستخدمين الرائعين يعطونهم الثقة لذلك".

ويتمثل البُعد الثاني في قيمة العميل. نتيجة للأرباح الستة التالي ذكرها، فإن المؤسسات التي تتمتع بالثقة العالية تكون قادرة بشكل مستمر على خلق قيمة إضافية وتقديمها إلى عملائها. وتؤدي قيمة العميل هذه، بدورها، إلى إيجاد قيمة إضافية إلى الجهات المعنية الأساسية الأخرى.

## ٢. النمو المتسارع

تتفوق الشركات ذات الثقة العالية على الشركات ذات الثقة المتدنية، ليس في قيمة حاملي الأسهم فحسب، بل في المبيعات والأرباح أيضًا. وتظهر الأبحاث بوضوح أن العملاء يشترون المزيد، وبشكل متكرر كثيرًا، ويوصون الآخرين بالتعامل مع هذه الشركات كثيرًا، ويبقون طويلًا مع الشركات والأشخاص الذين يثقون فيهم. علاوة على ذلك، فإن هذه الشركات تتفوق بالفعل في انخفاض التكلفة. ولا تقتصر النتيجة النهائية على النمو المتسارع فحسب، بل تمتد إلى النمو المربح. وكما قال "جون

برينان"، الرئيس التنفيذي لشركة "فانجارد إنفستمنتس": "تأتي الثقة في المرتبة الأولى في أصول شركتنا.... وعندما يتعلم العملاء أن يثقوا بنا، فإنهم سيتسببون في تحقيق قدر مدهش من النمو".

## ٣. الابتكار المتنامي

تتسم الشركات ذات الثقة العالية بالابتكار في المنتجات والخدمات التي تقدمها للعملاء، كما أنها تتبنى ثقافات قوية تشجع على الابتكار الذي لا ينمو إلا في الأجواء التي تسودها الثقة العالية. إن الابتكار والإبداع يتطلبان وجود عدد من القرارات المهمة من أجل الازدهار، بما في ذلك تبادل المعلومات، وغياب الاهتمام حيال هوية من ينسب له الفضل، والاستعداد لتحمل المخاطر، والشعور بالطمأنينة عند ارتكاب الأخطاء، والقدرة على التعاون. وكل هذه الأجواء تمثل ثمار الثقة العالية.

وتعتبر فوائد الابتكار واضحة: الفرصة، ونمو الإيرادات، والحصة السوقية. ولقد أعادت شركة "أبل" - التي كانت "ميتة" منذ سنوات قليلة ماضية - تجديد شبابها من خلال الابتكار في تطوير جهاز "آي بود"، وخدمة iTunes Music Store. وفي الآونة الأخيرة، صنفت مجلة "بيزنس ويك"، وشركة "بوسطن كونسلتينج جروب" شركة "أبل" كأكثر الشركات ابتكارًا على مستوى العالم.

وكما يقول "جون ماركيكا" في كتابه *The Accountable Organization*:

> *لقد بشر العديدون بأن خدمة "أبل" ستكون بمنزلة المنقذ لقطاع الموسيقى.... ومع تقديم خدمة iTunes، اتضح أن ... الرئيس التنفيذي لشركة "أبل"، ستيف جوبز ... قد وضع الأمور في نصابها الصحيح أخيرًا. فقال ملاحظًا: "إن العملاء لا يرغبون في أن تتم معاملتهم مثل المجرمين، كما أن الفنانين لا يرغبون في سرقة أعمالهم. فإن خدمة iTunes Music Store تقدم حلًا مدهشًا لكلا الطرفين".*

## ٤. التعاون المحسن

إن أجواء الشركات التي تتمتع بالثقة العالية تعزز التعاون والعمل الجماعي اللازم من أجل تحقيق النجاح في الاقتصاد العالمي الجديد. وعلى خلاف الأساليب التقليدية في *التنسيق والمشاركة*، فإن التعاون الحقيقي يخلق النموذج الحقيقي للفرص في العالم المعاصر. وحسبما قال مستشار الأعمال الدكتور "مايكل هامر": "إن إعادة الهيكلة مجرد عمل

إحمائـي للاقتصاد التعاوني". ولا يقتصر هذا التعـاون على المستوى الداخلي للمؤسسا - ولكنه يمتـد إلى العملاء الخارجيين والموردين. ولقد ألقت مجلة "فوربس" الضوء على اتجاه "التعاون كفرصة جيدة" في عام ٢٠٠٦، وأشارت إلى ما أطلق عليه "حجر الأساس" فـي التعـاون: الثقة. فبدون الثقة، يصبـح التعاون مجرد مشاركة شكليـة تفشل في تحقيق المزايا والإمكانيات المتاحة أمام المتعاونين الحقيقيين في عصر عمال المعرفة.

## ٥. شراكة أقوى

أكدت دراسة كلية "وورويك" لإدارة الأعمال – التي ورد ذكرها سابقًا – على أن علاقات الشراكة (مثل صفقات التعهيد) التي ترتكز على الثقة، تحقق أرباحًا من الثقة العالية تصـل إلى ٤٠٪ من قيمة العقود. أما الصفقات التي تعتمد على لغة العقود، وليس على علاقـة الثقـة، فإنها تحقق نسبة أقل من ذلك بكثير. يقـول التقرير: "لقد اكتشفنا أن العقـود التي تقترن بعلاقـات جيدة ترتكز على الثقة – وليس علـى الاتفاقيات القائمة علـى تبـادل الخدمات والعقوبات الصـارمة – من المرجح أن تـؤدي إلى "أرباح الثقة" لكلا الطرفين. إن الثقة الحقيقية ليست بسيطة. إنها... تُكتسب من الأداء".

## ٦. التنفيذ على نحو أفضل

إن الشـركات ذات الثقة العالية أكثر قدرة على تنفيذ إستراتيجيتها المؤسسية مقارنة بالشـركات ذات الثقة المتدنية. ولقد ظهرت أهمية التنفيذ بوضوح في أول يوم لي في كلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد. وفي نهاية إحدى دراسات الحالة، التي استغرقت أربع ساعات، قال الأستاذ الجامعي شيئًا لن أنساه أبدًا: "لو كنت ستتذكر شيئًا واحدًا من العامين اللذين قضيتهما في كلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد، فليكن هذا: من الأفضـل أن يتبـع المرء إستراتيجية مـن الدرجة الثانية، ويقـوم بالتنفيذ من الدرجة الأولى، وليس العكس".

وبعـد تصويت قـراء مجلـة *Strategy+Business* علـى أن التنفيذ هـو الفكرة الدائمـة رقم واحد، توجه المؤسسـات المعاصرة الكثير مـن التركيز المستحق على التنفيـذ، ويلقى التنفيـذ الكثير من التعزيز مع وجود الثقة. ولقـد أظهرت أداة معدل التنفيـذ لدى شركتنا "فرانكليـن – كوفي"، وجود ارتباط قوي بين المستويات العالية مـن التنفيـذ المؤسسي، والمستويـات العالية من الثقة. وفي دراسـة أجريت في عام

٢٠٠١ على محلات البقالة، كانت محلات التنفيذ الراقي تتمتع بمستويات أعلى من الثقة، مقارنة بمحلات التنفيذ ذي المستوى المتدني، فيما يتعلق بكل جانب يتم قياسه.

## ٧. الإخلاص الشديد

تحصل الشركات ذات الثقة العالية على مستوى أكبر من إخلاص الجهات المعنية الأساسية - زملاء العمل، والعملاء، والموردين، والموزعين، والمستثمرين - مقارنة بالشركات ذات الثقة المتدنية. والدليل على كل علاقة من هذه العلاقات واضح للغاية:

- يبقى الموظفون مدة أطول مع الشركات ذات الثقة العالية.
- يبقى العملاء على ولائهم للشركات ذات الثقة العالية.
- يستمر الموردون والموزعون مدة أطول في شراكاتهم مع الشركات ذات الثقة العالية.
- يبقى المستثمرون على استثماراتهم مع الشركات ذات الثقة العالية.

ولقد قال الدكتور "لاري بونيمون"، رئيس مجلس الإدارة ومؤسس شركة "بونيمون إنستيتيوت" - شركة رائدة في قياس الثقة في نظام سرية البيانات وأمانها - بشكل واضح: "لقد أصبحت الثقة هي المكون الرئيسي في ولاء العملاء، وقوة العلامة التجارية".

وعندما تضيف كل أرباح الثقة العالية معًا - وتضع كل هذا قبل الحقيقة القائلة بأن الثقة العالية تقلل أو تتخلص من كل الضرائب التي ناقشناها منذ قليل - هل سينتابك أي شك في وجود علاقة قوية، ومباشرة - لا تقبل الجدل - بين ارتفاع مستوى الثقة، وزيادة السرعة وانخفاض التكلفة، وزيادة القيمة؟

> *يجب على المديرين التنفيذيين في الأعمال التجارية أن يعيدوا تصميم برامج الثقة. فليس هناك شيء جيد يحدث في ظل غياب الثقة. ومع وجودها يمكنك التغلب على جميع أنواع العقبات. ويمكنك بناء شركات يستطيع الجميع أن يتفاخروا بها.*
>
> - جيم بورك، رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي، شركة "جونسون آند جونسون"

وكما قلت وأقول دائمًا: ليس هناك شيء في مثل سرعة الثقة. وليس هناك ما يجلب الأرباح مثل اقتصاديات الثقة. وليس هناك شيء وثيق الصلة مثل الأثر المتعاظم للثقة. وإذا ارتديت نظارتك من أجل الرؤية، تصبح هذه حقائق مؤكدة، عندما يتعلق الأمر ببناء الثقة مع الجهات المعنية الداخلية في أية مؤسسة.

وهكذا، فإنني أؤكد مرة أخرى على المستوى المؤسسي: إن القدرة على ترسيخ الثقة، وتنميتها، ومد جسورها، واستعادتها بحق هو *الكفاءة* القيادية الأساسية في الاقتصاد العالمي الجديد.

## العائلات أيضًا مثل المؤسسات

إنني لا أود أن أترك هذا القسم دون أن أشير إلى أن العائلات أيضًا تعد مثل المؤسسات، وأن كل شيء تحدثنا عنه في هذا الفصل ينطبق بالدرجة نفسها على العائلة مثلما ينطبق على أية مؤسسة أخرى.

فإن العائلات تصل إلى مستوى أعلى من الثقة، عندما تتمتع بالتوافق، وعندما تكون لديها الهياكل والأنظمة التي تقدر القيم، وتكافئ سلوكيات الثقة العالية، وعندما تتضمن الرموز التي تنقل النماذج التي تقيم علاقات تتميز بمستوى عال من الثقة.

وفي الآونة الأخيرة، أخبرني أحد مساعديَّ عن محادثة أجراها مع أحد أصدقائه. فعندما سأل صديقه عما إذا كان ابنه يخطط للعب كرة السلة، قال الصديق: "حسنًا، إن درجاته لم تكن على المستوى المطلوب، ولذلك لن يلعب كرة السلة في هذا العام". وبعد قليل، أنهى الرجل حديثه قائلاً: "إنني أحاول تربية صبي، وليس تنشئة لاعب كرة سلة".

فكر في الأمر! لنفترض أنك تريد تشجيع ابنك على الحصول على درجات أفضل، ولكن الهياكل والأنظمة الموجودة في العائلة لا تتسم بالتوافق. لنفترض أنها كالتالي:

*نظام المكافآت: عندما يفوز بمباراة كبيرة، تقيم احتفالًا ضخمًا، وتصحبه لتناول العشاء في الخارج. وعندما يعود إلى المنزل بدرجة ممتاز، تكتفي بالقول: "أحسنت!"*

*نظام التواصل: في كل أسبوع تسأله بحماس: "متى ستكون المباراة القادمة؟" وتتحدث عن درجاته الدراسية مرة كل ثلاثة أشهر، عندما يظهر التقرير المدرسي الخاص به.*

*نظام اتخاذ القرار: كل شيء تفعلونه كعائلة يعتمد على المباراة التالية، والمسابقة التالية. ولا تمثل الدرجات أبدًا أي جزء من عملية اتخاذ القرار.*

*الهيكل: يقوم ابنك باتخاذ قراراته الخاصة فيما يتعلق بوقت ذهابه إلى النوم، وقدر مشاهدته للتليفزيون، ومقدار الوقت الذي يقضيه مع أصدقائه - بغض النظر عن درجاته الدراسية.*

إن العائلة تتوافق بشكل مثالي من أجل تحقيق النتائج التي تريد الحصول عليها: طفل يركز على ممارسة الرياضة، ولا يهتم كثيرًا بأدائه الدراسي في المدرسة.

ولو عامل الناس الأمور العائلية بجدية، لوجب عليهم أن يطرحوا الأسئلة نفسها التي يطرحونها عند التعامل مع أية مؤسسة:

- هل تتمتع عائلتنا بالتكامل؟ هل القيم واضحة، وهل تدعم قواعد الوالدين، وإرشاداتهما، وسلوكياتهما تلك القيم؟ هل هناك أجواء تسودها الأمانة والتواضع؟ هل يتمتع أفراد العائلة بالشجاعة للتعبير عن أفكارهم وآرائهم بحرية، وهل يقومون بذلك بطريقة تتسم بالاحترام؟
- هل تحمل العائلة نوايا حسنة؟ هل أقمنا ثقافة تتسم بالاحترام والاهتمام؟ هل يتسم برنامج العمل بتحقيق المنفعة المتبادلة، أم أن البالغين فقط، أو الصبية فقط، هم من يفوزون؟ هل تكافئ أنظمتنا التعاون؟
- ما قدرات عائلتنا؟ هل يقدم الهيكل الحالي التطوير والنمو، ويشجعهما؟ هل هناك ضير من التعلم عن طريق ارتكاب الأخطاء؟ هل يتم تصميم الأنظمة من أجل مساعدة الأطفال على تطوير مهاراتهم الحياتية التي يحتاجون إليها من أجل تحقيق النجاح كبالغين؟
- ما النتائج التي تحصل عليها عائلتك؟ هل الأنظمة الموضوعة تهدف إلى تحقيق المتعة في الإنجازات المشتركة؟ هل هناك وفرة في التفاعلات الثرية، والدعم، والحب؟ هل يحقق أفراد العائلة أهدافًا مهمة، على المستوى الفردي وعلى مستوى العائلة؟

هل نتصرف بطرق تدل على الثقة العالية؟ هل نتحدث بصراحة؟ هل نظهر الاحترام؟ هل نظهر الولاء؟ هل نفي بالتزاماتنا؟ إذا لم يكن الأمر كذلك، فما الهياكل والأنظمة التي تكافئ سلوكيات الثقة المتدنية؟ وما الذي يمكننا القيام به من أجل التغيير؟

ما الرموز الموجودة في عائلتنا؟ هل تتوافق مع القيم التي نؤمن بها، ونريدها من أجل التعزيز؟

إن أكثر الطرق فاعلية، والتي يمكنني من خلالها بناء الثقة كقائد في منزلي، هي بالاقتداء بالأسس الأربعة والسلوكيات الثلاثة عشر، وأيضًا عن طريق إيجاد التوافق

في العائلة، بحيث تساعد الهياكل والأنظمة على تدعيم القيم التي أحاول مسا...
أفراد العائلة على فهمها والعيش بها. وعن طريق القيام بذلك، فإنني أحدث تضا...
هندسيًا. وفي منزلنا الخاص، على سبيل المثال، بسبب اختيار ابننا لنا، عند...
حملناه مسئولية القيادة، عرفت ابنتنا كيف يجب عليها القيادة. فلم نضطر إلى قضا...
القدر نفسه من الوقت في تدريبها، كما أنها لا تقوم باختبارنا دومًا فيما يتعلق بما إذا
كنا سنتبعها، أم لا. كما أنها تثق في أننا سنفعل ذلك. إنه أسلوب "أدب أحدهم، فترب...
تعليم العائلة بأكملها". ولكن يجب أن يكون هذا الأسلوب متناسقًا، ويجب أن يكو...
ضمن الهياكل والأنظمة التي تساعد على ترسيخ ثقافة الثقة.

وأيًا كان نوع مؤسستك - سواء كانت تجارية، أو غير ربحية، أو قسمًا أو فريقًا
داخل مؤسسة كبيرة، أو عائلة - فمن المهم أن تدرك أن تخطيط ذلك أو توظيف...
بطريقة تخلق الثقة ربما يكون أكثر أعمالك تأثيرًا. ومع القيام بذلك، فإنك تؤثر بشكل
إيجابي على كل شيء آخر داخل مؤسستك.

# الموجة الرابعة ـ الثقة في السوق




*في النهاية، كل ما ستحصل عليه هو سمعتك.*

*ـ أوبرا وينفري*

إننــي أدعـوك لتلقي نظرة على الشعارات الموجودة في الصفحــة التالية، وبينما تفعل ذلــك، راقب رد فعلــك. ما الذي تشعر به عنـد النظر على كل شعـار منها؟ هل تحمل المشاعر نفسها حيال كل هذه الشعارات؟ وإذا لم يكن الأمر كذلك، فما السبب؟

إذا كانـت خبراتـك مثل خبرات معظــم النـاس، فعندما تنظر إلــى بعض من هذه الشعارات، فإنك تحمل مشاعر إيجابية، فربما تكون على معرفة بالشركة. وربما كانت لك تجربة مع منتجاتها وخدماتها، أو ربما يكون لديك أصدقاء مقربون أو أقارب مروا

بهـذا، وربما تكون قد سمعـت تعليقات إيجابية عن أوضاعهـم المالية، أو قيادتهم، أو إحساسهم بالمسئولية الاجتماعية، أو ربما تكون قد قرأت أشياء جيدة أخرى عنها في الصحافـة. ونتيجـة لذلك، ربما تشتري أو توصي بشراء منتج أو خدمة من إحدى هذه الشركات، بسبب وجود اسم هذه الشركة في الخلفية.




وعندما تنظر إلى الشعارات الأخرى، ربما تكون لديك مشاعر سلبية، فربما تكون قـد مررت أنـت - أو أحد معارفك - بتجربة شخصية غيـر مرضية مع منتج أو خدمة تقدمها إحدى هذه الشركات، أو ربما تكون قد سمعت أشياء تثير القلق عنها في وسائل

الإعلام. وأيًا كان السبب، فإن المشاعر مختلفة، ومن المحتمل ألا تقوم بشراء منتج أو خدمة من هذه الشركات - وألا توصي بها إلى الآخرين.

إن الثقة في السوق تدور حول العلامة التجارية أو السمعة. إنها تدور حول المشاعر التي تجعلك تريد شراء منتجات أو خدمات، أو استثمار مالك ووقتك - و/أو التوصية بمثل هذه الأمور للآخرين. وهذا هو المستوى الذي يرى فيه معظم الناس العلاقة بين الثقة، والسرعة، والتكلفة بوضوح.

في الحقيقة، يمكنك القول إن "العلامة التجارية" تعبر عن ثقة العميل، أو الثقة في السوق، أو الأكثر جرأة من ذلك، "الثقة المالية". ويفهم معظم الناس هذا على الأقل بديهيًا، إن لم يكن على نحو قابل للقياس أيضًا. ونتيجة لذلك، تستثمر الشركات كل أنواع المال من أجل خلق علامة تجارية تبث الثقة لدى الآخرين. وتمتلك بعض الشركات العاملة في مجال تصميم العلامات التجارية معادلات تحاول تحديد كمية القيمة الاقتصادية لأية علامة تجارية. تصف شركة العلاقات العامة، "جولين/هاريس"، عملها في تصميم العلامات التجارية بأنه شيء لا يقل عن "بناء الثقة في جميع أنحاء العالم".

> *الثقة هي حجر الأساس في بناء سمعة الشركة، وقيمة أسهمها، كنتيجة مباشرة لذلك.*
>
> - روبرت إيكيرت، الرئيس التنفيذي، شركة "ماتيل"

وتتضح العلاقة المباشرة بين العلامة التجارية، والثقة، والسرعة، والتكلفة، في كل مستوى. وفي أحد العروض التقديمية التي قمت بها في المؤتمر الدولي للمديرين التنفيذيين للمبيعات والتسويق، جاءني مدير تنفيذي من شركة تبلغ مائة عام، ورأس مالها يساوي عدة بلايين من الدولارات، وقال: "إن لدينا علامة تجارية تحظى بالكثير والكثير من الثقة، وتجلب لنا أرباحًا هائلة؛ حيث يصل معدل التجديد في خدماتنا إلى نسبة مدهشة تبلغ ٩٠٪. وهذا أفضل مؤشر على قيمة علامتنا التجارية. فنحن نعمل على الدوام على حماية تكامل علاقة الثقة، التي تعد أحد أصولنا القيمة. ويريد العديد من رجال الأعمال عقد شراكة مع علامتنا التجارية؛ ولكن رغم ذلك، فإن معاييرنا في اختيار الشركاء دقيقة للغاية، من أجل حماية علاقة الثقة، التي نحظى بها مع عملائنا".

> *عندما يبدي العملاء ولاءهم نحو علامتك التجارية [يثقون بها]، فإنهم يكونون أكثر ميلًا للاستماع إلى رسالتك، وقراءة المعلومات من مؤسستك بمزيد من الحرص، وأكثر استعدادًا للترويج لتسويق منتجاتك وخدماتك الجديدة.*
>
> ـ تشارلز جيوردانو، شركة "بيل كندا إنترناشيونال" للاتصالات

## أهمية "العلامة التجارية" في كل مستوى

من الواضح أن العلامة التجارية المؤسسية مهمة بالنسبة للشركات التي تبيع المنتجات أو الخدمات على السواء، ولكنها مهمة أيضًا بالنسبة لكل الكيانات المؤسسية، بما في ذلك المؤسسات الحكومية، والمناطق التعليمية، والمؤسسات الخيرية، والمستشفيات، والمدن، والولايات. على سبيل المثال، عندما تريد العائلات الانتقال إلى منازل جديدة، فإنها تتحرى عن المدارس المتنوعة في المنطقة، من أجل اكتشاف أيها يحظى بسمعة حسنة، قبل تحديد مكان البحث عن المنزل. وهذا الأمر يؤثر تأثيرًا هائلًا على مقدار مال الضرائب المتاح بالنسبة للمدرسة، وأولوياتها في المنطقة فيما يتعلق بالمباني الجديدة، أو إعادة البناء، وقدرتها على جذب وتوظيف الإداريين والمدرسين.

وتتأثر المدن بالسمعة أيضًا، وينعكس هذا في القوائم المنشورة لأفضل الأماكن الجاذبة للزائرين، أو أفضل الأماكن التي يمكن العيش فيها ... ويتحول هذا إلى ضخ المال في الضرائب، والسياحة، وجذب للمشروعات، وارتفاع قيمة المنازل بها. وتتأثر السلطات المحلية، وسلطات الولايات، والسلطات القومية بالسمعة أيضًا، وينعكس هذا في قدرتها على القيام بالمشروعات التجارية، بالإضافة إلى جذب تلك المشروعات. وعلى مستوى أكثر صغرًا، فإن سمعة أي فريق أو قسم داخل إحدى المؤسسات تترك أثرًا كبيرًا على عوامل معينة مثل توزيع الموارد والتخطيط للميزانية. وكثيرًا ما يعتقد أحد المديرين أن قسمه أكثر استحقاقًا للتمويل بسبب أهمية العمل الذي يقوم به القسم، ولكنه يكتشف أن هناك أقسامًا أخرى تفوقت على طلبه للميزانية بسبب سمعتها الجيدة في تحقيق النتائج. وفي مواقف أخرى، فإن سمعة أحد الأقسام في مؤسسة ما قد تؤثر على طريقة تعامل العاملين في الأقسام الأخرى معه.

على سبيل المثال، إنني أتذكر وجودي في ظروف كان فيها القسم الذي أديره، يعتمد على قسم آخر من أجل إنتاج المواد وشحن المنتجات. ولم يكن هذا القسم الآخر يحظى بسمعة جيدة ـ حيث كان نظام التخزين لديهم سيئًا، وكذلك التنفيذ.

وكان قسمنا يعلم أن العملاء لن يبقوا معنا، إذا لم نخدمهم على نحو جيد، ولذلك كنا نتبع طريقة سهلة، ولكن مكلفة، حيث كنا نقوم بالعمل بأنفسنا. فكنا نخزن المواد في مخازننا، وابتكرنا عملياتنا الخاصة في التوزيع والشحن، من أجل التأكد من وصول المنتجات في موعدها. وفي الحقيقة، فقد ابتكرنا أنظمتنا الخاصة المكررة، وكانت المؤسسة بأكملها تدفع الثمن، من حيث الوقت والجهد الذي كنا نبذله من أجل القيام بشيء كان من الواجب على شخص آخر القيام به.

وعلى المستوى متناهي الصغر، فإن لكل فرد علامته التجارية، أو سمعته الخاصة به، وتوثر هذه السمعة على الثقة، والسرعة، والتكلفة. وتظهر هذه السمعة من ثنايا سيرتك الذاتية، وفي تعليقات شهادات التوصية التي تسلمها عندما تتقدم لأية وظيفة. وهي تترجم طريقة تعامل الناس معك في العمل أو في المواقف الاجتماعية. كما أنها تؤثر على إذا ما كان هناك من سيتفق معك، أو مدى جدية طفلك في الاستماع إليك، ومدى تأثيرك في أي موقف.

وتعمل علامتك التجارية الشخصية أيضًا على تحديد ما إذا كنت ستحظى بالثقة بمواقف الشك. في الفصل الذي كان يتناول الأسس الأربعة للمصداقية، ضربت مثالًا يتحدث عن أن العلامة التجارية لـ "وارن بافيت" كانت قوية للغاية، لدرجة أنها منحته ميزة الشك منذ بداية التحقيق الحكومي في صفقة شركة "إيه آي جي إنشورانس" مع شركة "جنرال ري". وقالت "آن مولكاي"، رئيسة مجلس الإدارة والرئيسة التنفيذية لشركة "زيروكس"، عن "بافيت": "إنني أحترمه، وأعتقد أنه يمتلك مستوى لا مثيل له من النزاهة. إنه رجل تتغلغل قيمه في كل قرار يتخذه، وكل تفاعل له مع الناس، وكل استشارة يقدمها". إن هذا النوع من السمعة يأتي بفوائد جمة للغاية.

ولقد ظهرت أهمية العلامة التجارية الشخصية لي في شركتي مؤخرًا ذات مرة عندما كنت بحاجة إلى تقييم الأرقام وحسابها في بعض البيانات المالية الحساسة المتضمنة في فرصة عملية كبيرة. وكان المدير المالي في ذلك الوقت قادرًا على القيام بذلك، ولكنه كان يشتهر بكونه لا يستطيع الحفاظ على سرية العمل. ونتيجة لذلك، فقد تجنبته تمامًا، وذهبت إلى شخص أثق به.

وحتى سمعة الطفل مهمة للغاية. فإذا كنت والدًا، فربما تجد أنه من السهل كثيرًا أن تعطي الامتيازات (كما أفعل) لطفل اكتسب سمعة بتحمل المسئولية، مقارنة بطفل ليس كذلك. فمع أحد الأطفال، ربما لن تفكر مرتين حتى في قول: "اتفقنا!"؛ ومع طفل آخر، ربما تقول: "هل أنهيت واجباتك المدرسية؟ هل أنهيت التدرب على عزف البيانو؟ ما الوقت الذي ستعود فيه؟ من يمكنني الاتصال به من أجل التأكد من هذا؟".

وفي كل مستوى، وفي كل علاقة، تصنع علامتك التجارية - أو سمعتك - فارقا وهذا الفارق قابل للقياس - ويرتبط ارتباطًا مباشرًا بالثقة، والسرعة، والتكلفة.

## الدليل المقنع

بينما ننظر إلى بعض الأدلة المقنعة في مجال ثقة السوق، فإنني أدعوك مرة أخرى إلى النظر من خلال نظارة تعريف "مؤسستك" المحدد بطريقة عملية - سواء كانت شركة، أو منطقة تعليمية، أو وكالة حكومية، أو فريقًا أو قسمًا داخل مؤسسة أكبر أو عائلة. وتذكر أن ثقة السوق تتعامل مع الجهات المعنية *الخارجية*. ورغم أن هذه الجهات ربما تتضمن الموردين، والموزعين، والمستثمرين، بالإضافة إلى العملاء، فربما يكون من الأبسط لك في هذه المرحلة أن تنظر إليها جميعًا على أنها تمثل "عملاءك". وبينما تستعرض المادة التالية، لاحظ العلاقة المباشرة بين السمعة والثقة.

تطلق مجلة "فورتشن" على قائمتها السنوية لأكثر الشركات إثارة للإعجاب في العالم "التقرير النهائي على السمعة المؤسسية"، اعتمادًا على العلاقة الواضحة بين السمعة والتقدير.

وفي بحث أجرته شركة "هاي جروب"، قام ٨٦٤٥ مديرًا تنفيذيًا، ومديرًا، ومحلل سندات مالية في ٢٢ دولة بتصنيف ٣٥١ شركة في ٣٠ قطاعًا، وكان يتم قياس الشركات على المستوى العالمي في مقابل تسع صفات أو "مجالات قيادية" تصنع السمعة الحسنة، بما في ذلك المسئولية الاجتماعية (النزاهة)، وإدارة العاملين (النية)، والابتكار (الإمكانيات)، والقدرة المالية والاستثمار على المدى الطويل (النتائج). وللمرة السادسة في ثماني سنوات، حصلت شركة "جنرال إليكتريك" على المركز الأول كأفضل شركة مثيرة للإعجاب في العالم. وجاءت شركة "تويوتا" في المركز الثاني في الترتيب (وهو أفضل تصنيف حصلت عليه شركة غير أمريكية على الإطلاق)، ويرجع هذا إلى حد كبير إلى نتائجها. حيث حققت شركة "تويوتا" أرباحًا أكثر من مصنعي السيارات الاثني عشر الآخرين، الذين ورد ذكرهم في القائمة، مجتمعين.

ما سبب أهمية هذه الأشياء؟ لأن هناك تسمية أخرى "للسمعة" وهي "العلامة التجارية"، وهناك تسمية أخرى "للعلامة التجارية" وهي "الثقة في السوق". والثقة تؤثر على سلوكيات العاملين. ووفقًا لاستفتاء شركة "جولين/هاريس" في عام ٢٠٠٢:

- قالـت نسبة ٣٩٪ من الأفـراد المشاركين في الاستفتاء، إنهم يبدءون أو يزيدون مـن مشروعاتهم مع أيـة شركة بوجه خاص بسبب ما تتمتـع به هذه الشركة من ثقة أو جدارة بالثقة.
- قالـت نسبة ٥٣٪ إنهـم سيوقفـون، أو يقللـون، أو ينقلون مشروعاتهـم إلى أحد المنافسيـن، لأنهم يشعـرون بالقلق حيال ما تتمتع به الشركـة من ثقة أو جدارة بالثقة.
- قالـت نسبة ٨٣٪ إنه من المرجح أن يعطـوا الشركة التي يثقون بها، ميزة الشك ويستمعوا إلى دوافعها قبل أن يطلبوا الرأي حيال السلوك المؤسسي.

عـلاوة علـى ذلك، أشار "المقياس السنـوي للثقة " الذي تقوم بـه شركة "إيدلمان"، إلـى أن "الثقة أكثر من مجرد مكافأة؛ إنها أحد الأصول الحقيقية التي يجب إنشاؤها، ودعمها، والبناء عليها.... ومثلما تقدم الثقة فوائدها للشركات، فإن الارتياب أو الثقة المفقـودة لهـا ثمنها، فقد أشارت نسبـة ٦٤٪ على الأقل من قادة الـرأي - في كل بلد جـرى فيه استطلاع الرأي - إلى أنهم رفضوا شراء منتجات أو خدمات من شركات لا يثقون بها". كما أنهم نقلوا انتقاداتهم لهذه الشركات إلى آخرين أيضًا (تحدثوا عنها بالسوء)، ورفضوا العمل معها، ورفضوا الاستثمار فيها، كما أن نصفهم تقريبًا رفضوا التوظيف في هذه الشركات.

> *إن لدينا مبدأ عمليًا يقول: "تتمثل أصولنا في موظفينا، ورأسمالنا، وسمعتنا". وإذا قل أي أصل منها، فستصبح استعادة الأصل الأخير مهمة أكثر صعوبة.*
>
> - هانك بولسون، رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي، شركة "جولدمان ساكس"

## ضرائب الدولة وضرائب القطاع

إن أحـد الجوانـب المثيـرة للانتباه في السـوق العالمية المعاصرة هـو أن العديد من العلامـات التجاريـة في الوقت الحالـي تفرض عليهـا الضرائب (أو تجنـي الأرباح) اعتمـادًا على تصور الناس وثقتهم ببلد المنشأ للعلامـة التجارية. على سبيل المثال، إذا كان المقر الرئيسي لشركة ما موجودًا في الصين، أو فرنسا، أو الهند، أو الولايات المتحـدة الأمريكية، فإن هـذا سوف يؤثر على تصور الناس لمـا إذا كان من الممكن

الوثوق بأن هذه الشركة ستقوم بالشيء الصحيح أم لا. وهناك مجموعة متنوعة من العوامل التي تؤثر على تصور الثقة، بما في ذلك التاريخ، والثقافة، والسياسات الحكومية الحالية. ولكن بغض النظر عن الأسباب، فإن ضرائب الدولة أو أرباحها أمر حقيقي بالفعل.

وفي السوق العالمية المعاصرة، توجه هذه الضريبة ضربات قوية للعلامات التجارية الأمريكية المنشأ. حيث تجني العلامات التجارية الأمريكية الأرباح في الولايات المتحدة الأمريكية وآسيا، بينما تدفع الثمن غاليًا في أجزاء من أوروبا وأسواق أخرى. حيث لاحظ "مقياس الثقة" – الذي تجريه شركة "إيدلمان"، والذي يسلط الضوء على هذه الضرائب والأرباح، في الاستطلاع الذي شمل ٧٥٠ من قادة الرأي في أحد عشر بلدًا – أن العلامات التجارية الأمريكية تتعرض للخصومات، أو تدفع ضرائب باهظة، في كندا والمملكة المتحدة وفرنسا وألمانيا، بينما لا تدفع شيئًا في آسيا، وتجني الأرباح في اليابان. وبشكل أكثر تحديدًا فيما يتعلق بالعلامات التجارية الأمريكية، كانت الثقة بشركة "أويس" تبلغ ٨٤٪ في الولايات المتحدة الأمريكية، و٥٣٪ في أوروبا، وبلغت الثقة بشركة "بروكتر آند جامبل" ٧٠٪ في الولايات المتحدة الأمريكية، و٤٤٪ في أوروبا؛ وبلغت الثقة بشركة "كوكاكولا" ٦٥٪ في الولايات المتحدة الأمريكية، و٤١٪ في أوروبا؛ وبلغت الثقة بشركة "ماكدونالدز" ٥١٪ في الولايات المتحدة الأمريكية، و٣٠٪ في أوروبا. ...

ورغم ذلك، فإن هذه الضرائب الدولية عادة ما لا تجد المعاملة بالمثل – فالشركات التي يقع مقرها الرئيسي في المملكة المتحدة أو ألمانيا لا تدفع ضرائب كبيرة في أي مكان، ولا حتى فرنسا (ما عدا الولايات المتحدة الأمريكية). ومن المثير للاهتمام، أن أعلى الضرائب كانت من نصيب الشركات الصينية المنشأ، التي كانت تتعرض للخصومات بشكل حقيقي في كل مكان.

وعلى نحو مماثل، حدد "مقياس الثقة" – الذي تجريه شركة "إيدلمان" – ما أشير إليه أنا على أنه "ضريبة أو أرباح القطاع"، الذي يؤثر فيه القطاع عمومًا على تصور ما إذا كان من الممكن الوثوق بشركة ما أم لا. على سبيل المثال، في معظم البلاد، تفرض الضرائب بوجه عام على قطاع الطاقة وقطاع الإعلام. وفي المقابل، عادة ما يجني قطاع البيع بالتجزئة وقطاع التكنولوجيا الأرباح. وبالنسبة للشركات التي تعمل في قطاعات تفرض عليها الضرائب، من المهم خلق السمعة الفردية التي تتفوق على سمعة القطاع – مثلما فعلت شركة "جونسون آند جونسون" في قطاع الصناعات الدوائية، وهو قطاع يدفع ضرائب كبيرة في الولايات المتحدة الأمريكية.

## سرعة الثقة ببناء (أو هدم) السمعة

ويظهر جانب آخر مثير من السوق العالمية المعاصرة في الدراسة السنوية Reputation Quotient (RQ) (حاصل السمعة)، التي أجرتها شركة "هاريس إنتراكتف" في عام ٢٠٠٥، ونشرتها في جريدة *"وول ستريت جورنال"*. حيث تقوم هذه الدراسة بتصنيف أكثر من ٦٠ شركة أمريكية من حيث الانتشار، اعتمادًا على سمعتها. وفي عام ٢٠٠٥، جاءت شركة "جونسون آند جونسون" في المرتبة الأولى (للعام السابع على التوالي). حيث تتمتع هذه الشركة بسجل حافل بالثقة. إنهم يعملون منذ ١٢٠ عامًا.

ورغم ذلك، فإن أكثر ما يثير دهشتي هو حقيقة أن المرتبة الثالثة في القائمة كانت من نصيب شركة جوجل - التي تعمل منذ سبع سنوات فقط! وبالنسبة لي، فهذا دليل لا يقبل الشك على أنه يمكن بناء الثقة باقتصاد التكنولوجيا بسرعة، خاصة في عالم الوقت الحاضر.

وعندما سئل "بيير أوميديار"، مؤسس موقع "إي باي"، عن أهم درس مستفاد من الموقع، أجاب قائلاً: "الحقيقة الجديرة بالذكر أن ١٣٥ مليون شخص تعلموا الوثوق بشيء غريب تمامًا. وهذا تأثير لا يصدق. إن الناس يشتركون في الكثير من الأشياء التي يعتقدونها".

وبالعودة إلى الدراسة السنوية Reputation Quotient (RQ) (حاصل السمعة)، التي أجرتها شركة "هاريس إنتراكتف"، خمن من أتى في ذيل القائمة؟ كانت شركة "ورلدكوم" (تسمى الآن "إم سي آي") في المرتبة التاسعة والخمسين؛ وجاءت شركة "إنرون" في المرتبة الستين. ومن الواضح أنه رغم أنه من الممكن بناء الثقة بسرعة، فإنه من الأسهل هدمها بسرعة أكبر. تذكر ما قاله "وارن بافيت": "يتطلب الأمر عشرين عامًا لبناء السمعة، وخمس دقائق لتدميرها". وكما أشرت من قبل، ففي اقتصادنا العالمي الجديد، لا يتطلب الأمر ٢٠ عامًا من أجل بناء السمعة. ولكن المقصد من كلام "وارن" يبقى كما هو - يمكنك تدمير السمعة على الفور تقريبًا.

> *إن الشركات الذكية تجمع أكبر قدر ممكن من أصول الثقة من أجل حماية علامتها التجارية في الأوقات الصعبة. وبدون وجود هذه الودائع في بنك الثقة، فإن خيانة الأمانة لمرة واحدة يمكن أن يدمر الشركة، لأنك لا تتمتع بسجل من الثقة التي تعزز السلوك الذي تنشده.*
>
> _ "إيلين رايان مارديكس"، مديرة التسويق، شركة "جولين/هاريس"

## كيف تبني علامتك التجارية؟

إذن كيف تقوم ببناء علامتك التجارية؟ وكيف تتجنب تدميرها؟ في الوقت الحالي، أنا متأكد أنك لن تشعر بالدهشة من إجابتي: "من خلال الأسس الأربعة والسلوكيات الثلاثة عشر"، التي تطبق على المستوى المؤسسي ومستوى السوق.

ولكن ربما تصيبك الدهشة من هذه: إنني أؤكد بقوة على أنه إذا كانت مؤسستك (أيًا كان تعريفك لها) تعمل على تقوية الأسس الأربعة، وتظهر السلوكيات الثلاثة عشر مع الجهات المعنية التي ترتبط بها، فسوف تكون قادرًا على زيادة قيمة العلامة التجارية لمؤسستك على نحو *قابل للقياس*، فهذه الأسس والسلوكيات هي مفتاح السر في بناء المصداقية والثقة في السوق.

ارتدِ نظارة الثقة مرة أخرى، وهذه المرة، انظر من خلال عدسات "مؤسستك" فيما يخص الثقة السوقية. فكر في وجهات نظر "عملائك". سل نفسك:

- هل تتمتع علامتنا التجارية بالنزاهة؟ هل نتمتع بسمعة تشتهر بالصدق؟ هل لدينا قيم يؤمن بها العاملون ويمكنهم الوثوق بها؟ هل نشتهر في السوق بأننا نتعامل بشجاعة مع الموضوعات الشائكة بسرعة، ونعترف بالأخطاء بصدق ونعمل على إصلاحها؟
- هل تظهر علامتنا التجارية النوايا الحسنة؟ هل يرى الآخرون أننا "نسعى وراء جني الأرباح" فحسب، أم أنهم يشعرون بأننا نهتم بالفعل، وأننا نريد مساعدة الآخرين على الفوز؟
- هل تظهر علامتنا التجارية القدرات؟ هل يربط الناس اسمنا بالجودة، والتميز، والتطوير المستمر، والقدرة على التغيير من أجل الحفاظ على الارتباط بعصر الاقتصاد العالمي؟ هل يدرك الآخرون أننا نمتلك القدرة على تحقيق أهدافنا بطرق تبني الثقة؟
- هل ترتبط علامتنا التجارية بالنتائج؟ هل يشعر الناس بأننا نحقق ما نعد به؟ هل يرتبط اسمنا بسجل من الإنجازات الجيدة؟ هل الناس على استعداد لقول "نعم!"، ردًا على السؤال الأخير لـ "فريدريك ريتشهيلد" - مستشار شركة "باين": هل ستوصي بهذه الشركة إلى أصدقائك؟
- فإذا كنت لا تملك العلامة التجارية أو السمعة التي ترغبها، فإن الأسس الأربعة تقدم أداة تشخيصية رائعة من أجل مساعدتك على تحديد أسباب ومجال

الاستثمار الذي سيجلب أعلى العوائد. وحالما تحدد ما إذا كانت المشكلة تنبع من الصفات الشخصية (النزاهة أو النية)، أو الكفاءة (القدرات أو النتائج)، يمكنك التركيز على المجال الذي سيحدث فيه التطوير أكبر الآثار الإيجابية.

> *إن العلامة التجارية للشركة مثل السمعة بالنسبة للإنسان. فأنت تكتسب السمعة عن طريق محاولة القيام بالأشياء الصعبة بشكل جيد.*
>
> ــ جيف بيزوس، المؤسس والرئيس التنفيذي، موقع AMAZON.COM

ويمكنك تعظيم جهودك بشكل أكبر من ذلك عن طريق تحليل أداء مؤسستك من ناحية السلوكيات الثلاثة عشر، ومثلما يؤدي تطبيق هذه السلوكيات إلى بناء الثقة على مستوى العلاقات، فإن تطبيقها في التعاملات مع الجهات المعنية الخارجية - العملاء، الموردين، الموزعين، المستثمرين، المجتمعات - يبني الثقة على مستوى السوق.

تأمل هذه الأمثلة القليلة:

**التحدث بصراحة.** أعدت شركة "جونسون آند جونسون" حملات إعلانية تثقيفية "مباشرة إلى العملاء" للتحدث عن أدوية الوصفات الطبية؛ حيث كانت الشركة تتواصل بطريقة نزيهة مع العملاء، وكانت تعاملهم كأشخاص بالغين متعلمين، ولقد تحدى "ويليام ويلدون" - الرئيس التنفيذي - اللاعبين الآخرين في القطاع لأن يرتقوا إلى هذا المستوى من التحدث بصراحة، فقال:

*أعتقد أنه يجب علينا البدء بالاعتراف بأن الإطار الذي نطلق عليه (الإعلان" المباشر إلى العميل") ربما يقلل من أهمية الأدوية وقوتها ومخاطرها دون قصد. إن تواصلنا مع المرضى يجب النظر إليه على أنه (تثقيف العميل مباشرة)* مع التأكيد على الكلمات المهمة بوضع خط تحتها.

وهذا النوع من التحدث بصراحة هو أحد أسباب بقاء شركة "جونسون آند جونسون" على قمة تصنيف العلامات التجارية في قائمة Reputation Quotient (RQ) (حاصل السمعة).

**الشفافية.** قامت "ميج وايتمان"، الرئيسة التنفيذية لشركة "إي باي"، وفريقها، بقيادة ما وصفته بـ "الاقتصاد الديناميكي ذاتي التنظيم" من خلال الانفتاح التام

على الشبكة العالمية، وتدرك "وايتمان" ما تتميز به شركتها، فتقول: "إننا نتمتع بشريك فريد من نوعه - ملايين الأشخاص". ووفقًا للنسخة الإلكترونية من مجلة "*بيزنس ويك*"، بدلًا من التحكم في المعلومات أو تخزينها، اختارت شركة "إي باي" أن تتيح لعملائها حرية الوصول إلى "كل اتجاه، وكل عملية بيع، وكل قانون جديد في عالم الشركة، وهذا النظام يتمتع بالشفافية التامة".

**الاستماع أولا.** أقامت "سوبركوين" - شركة تدير سلسلة من متاجر التسوق ومحلات البقالة في أيرلندا - إمبراطورية ترتكز على ما يطلقون عليه "نظام الاستماع" متعدد القنوات، ويتضمن هذا النظام لجان العملاء المعتادة، واستمارات تعليقات العملاء، والأبحاث السوقية الرسمية، ومكتبًا للخدمات في كل متجر، واتصالات شخصية بالمشاركين في برنامجهم للولاء. ومن خلال الاستماع، اكتسبت الشركة رؤية أدت إلى احتلالها موقع الريادة في مجال السلامة الغذائية، وتوفير خدمات مبتكرة للعملاء، وتسيطر المؤسسة على السوق، حتى في مواجهة منافسين أكبر منها بكثير.

يقول الرئيس التنفيذي لشركة "سوبركوين"، "فيرجال كين" (الذي يعرف في أيرلندا بأنه "الحبر الأعظم لخدمة العملاء"): "إن القدرة على الاستماع الصادق تمثل أحد الأشكال الحقيقية القليلة للميزة التنافسية.... إن الاستماع ليس نشاطًا يمكنك تفويض الآخرين للقيام به - بغض النظر عن هويتك".

إن تجارب شركات مثل "جونسون آند جونسون"، و"إي باي"، و"سوبركوين"، تظهر بوضوح قيمة السلوكيات الثلاثة عشر في زيادة الثقة السوقية، وجني الأرباح الوفيرة التي تتدفق منها.

> *عندما تغيب ثقة العملاء، فليست هناك أهمية لباقي الأشياء.*
>
> ـ رام تشاران، مؤلف في مجال الأعمال التجارية

## دفع الضرائب أم جني الأرباح؟

كما قلت من قبل، في هذه الموجة الرابعة - الثقة في السوق - يرى معظم الناس بالفعل العلاقة بين الثقة والسمعة في اقتصاديات المحصلة النهائية، وهذا لأن معظم الناس يفهمون قيمة العلامة التجارية.

ورغم ذلك، فإن الشيء الذي لا يرونه بالدرجة نفسها من الوضوح هو أن المبدأ الذي يجلب الأرباح لشركة تتسم بالثقة على مستوى ثقة السوق، هو المبدأ نفسه الذي يعمل في مستويات الثقة بالنفس، والثقة بالعلاقات، والثقة المؤسسية.

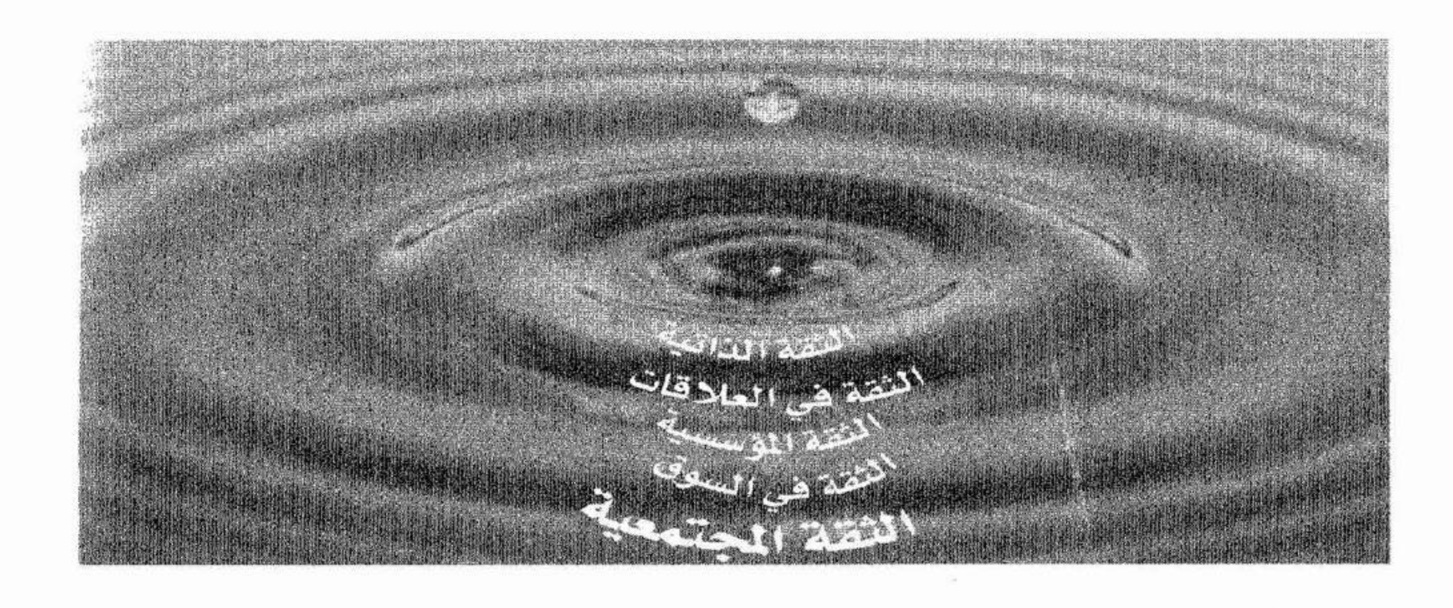
وهكذا، علاوة على أي موضوع مرتبط بالثقة ربما نناقشه من ناحية الشركات، أو المدارس، أو المؤسسات غير الربحية، أو العائلات، أو المؤسسات الأخرى التي نمثلها، فإننا بحاجة لنسأل، أولًا وقبل كل شيء: "ما السمعة التي أشتهر بها؟ ما علامتي التجارية؟ هل أتكبد الضرائب أم أجني الأرباح؟

> *إن الموظفين الذين يتمتعون بالنزاهة هم الأشخاص الذين يبنون سمعة الشركة.*
>
> - روبرتو جويزوتا، الرئيس التنفيذي السابق، شركة كوكاكولا

تذكر: أيًا كان نوع الثقة التي يمكننا خلقها في مؤسستنا وفي السوق، فإنها ستكون نتيجة للمصداقية التي أوجدناها في أنفسنا أولًا.

# الموجة الخامسة ـ الثقة المجتمعية

## مبدأ المساهمة




يجب أن يتذكر المديرون التنفيذيون، الذين يغريهم اللجوء إلى الطرق الملتوية، أن هناك قولاً مأثورًا عن كونفشيوس يشير إلى أن الحكومة الجيدة تحتاج إلى السلاح والطعام والثقة، وإذا كان الحاكم لا يستطيع تأمين الثلاثة معًا، يجب عليه أن يتخلى عن السلاح أولاً، ثم الطعام ثانيًا، ويجب الحفاظ على الثقة حتى النهاية، لأنه "بدون ثقة، لا يمكننا التحمل".

– رئيس تحرير مجلة "فاينانشيال تايمز"

في أواخر أبريل من عام ١٩٩٢، تسببت محاكمة "رودني كينج" في إشعال المظاهرات التي أدت إلى حرق مربعات سكنية كاملة في مدينة لوس أنجلوس، بولاية كاليفورنيا ونهبها. كان الخراب هائلًا، وخسر رجال الأعمال بلايين الدولارات.

والمثير للدهشة أن مطاعم "ماكدونالدز"، في نطاق المنطقة المدمرة، خرجت سليمة. لقد كانت مثل منارات سليمة وسط الخراب الأسود.

وثار، بالتأكيد، سؤال: لماذا تركت مباني "ماكدونالدز" دون المساس بها، بينما تعرض كل شيء حولها تقريبًا للتخريب؟ وحملت إجابات السكان المحليين فكرة شائعة: "شركة ماكدونالدز تهتم بمجتمعنا، فهي تدعم جهود محو الأمية، والبرامج الرياضية، ويعرف الشباب أنهم يستطيعون الحصول على وظيفة في "Mickey D›s" (تسمية أخرى لماكدونالدز). وليس هناك من يرغب في تخريب شيء يقدم الكثير من الأعمال الجيدة لنا جميعًا".

إن إحساس شركة ماكدونالدز بالمسئولية الاجتماعية أدى إلى تمتعها بالثقة المجتمعية، وأدت هذه الثقة إلى إحداث نتائج يمكن ملاحظتها وقياسها بشكل واضح.

> *ترتكز كل أنواع التعاون السلمي بين البشر بشكل أساسي على الثقة المتبادلة، وبشكل ثانوي على المحاكم والشرطة.*
>
> – ألبرت أينشتاين

## اكتشف السمك وجود الماء في النهاية

ربما تكون قد سمعت المثل الفرنسي القائل: "اكتشف السمك وجود الماء في النهاية". ولكن هل فكرت بالفعل من قبل فيما يعنيه هذا؟

بالنسبة للأسماك، فإن الماء هو الحياة، فالماء هو البيئة التي تحيط بهذه الأسماك من كل جانب، وهو يغمرهم بحضوره، ولكنهم لا يدركون وجوده – إلا إذا تلوث الماء، أو اختفى. وبعد ذلك، تتسبب العواقب الفورية والهائلة في إيصال رسالة واضحة سريعة مفادها أن جودة الماء أمر مهم بالضرورة من أجل رفاهيتهم، فبدون ذلك، تموت الأسماك.

وعلى النحو نفسه، فإننا، كبشر، نكتشف الثقة في النهاية، فالثقة جزء مكمل لنسيج مجتمعنا، فنحن نعتمد عليها، ونرى أنها من الأمور المسلم بها – إلى أن

تتعرض للتلوث أو التدمير، ثم نـدرك الحقيقة الواضحة تمامًا: ربما تكون الثقة مهمة لسعادتنا، بقدر أهمية الماء بالنسبة للسمك. فبدون الثقة، يتوقف المجتمع عن العمل، ويدمر نفسه في النهاية.

> *تعاني التجارة في اللحظة الحالية، وتموت، بسبب درجة ارتياب البشر في بعضهم بعضًا.*
>
> — هنري وورد بيتشر، مؤلف أمريكي من القرن التاسع عشر

إن الطبيعة النافذة للثقة هي السبب – كما قلت في البداية – في أنها الشيء الذي يغير كل شيء.

تأمل أحد الأمثلة البسيطة. عندما نقود سياراتنا، فإننا نثق بأن السائقين الآخرين علـى الطريق يتمتعون بالكفاءة، وأنهم سـوف يتبعون قواعد المرور، وأنهم لن يحاولوا إيقـاع الأذى بنـا، ولكن ماذا يحدث عندمـا تعيش في مجتمع تضطر فيـه إلى الشعور بالقلـق في كل مرة تخرج فيها لقيادة سيارتك خشية احتمال أن تكون سيارتك متصلة بقنبلة، أو أن تنفجر السيارات الأخرى على الطريق، أو أن يصدمك السائقون الآخرون بشـكل متعمـد؟ أو ماذا يحدث لو – مثلما حدث في الآونة الأخيرة في منطقة العاصمة واشنطـن – اضطـررت إلى القلق حيـال تصرف بسيط مثل الخـروج من سيارتك في محطة البنزين قد يضعك في مجال قناص قاتل؟

بـل إنـه من الصعب حتى أن يتخيـل المرء عالم لا تسوده الثقـة. وكما أكد توماس فريدمـان فـي كتاب *The World Is Flat*، على أن الثقـة تعد ضرورية من أجل إقامة مجتمـع يتسـم بالصـراحة أو الانفتـاح، ويتمثل الهدف الأسـاسـي للإرهابيين في هدم هـذه الثقـة، ودفعنا إلى الشعور بالخوف من القيام بالأشياء التي نقوم بها في كل يوم. وبينمـا يزدهر الاقتصاد العالمي، الذي يتسم بالصـراحـة والانفتاح في ظل سلوكيات مثل التحـدث بصراحة، والشفافيـة، وتصحيح الأخطاء، وتحمـل المسئولية، والوفاء بالالتزامـات، وتوسيع نطـاق الثقة، نجد المجتمع الإرهابي المنغلـق على نفسه يقتات علـى الأشكال المزيفـة لهذه السلوكيـات ونقائضهـا – الخداع، والأجنـدات الخفية، وتبرير الأخطاء، والاستخفـاف بالالتزامات، وإلقاء اللوم على الآخرين، وعدم الوثوق بأي شخص باستثناء نخبة "الدائرة الداخلية". وحتى في هذه الدائرة، نجد أن الثقة هشة، ومعرضة لأهواء الأشخاص الموجودين في موقع القيادة.

> *من أجل التغلب على تهديد الانفتاح، قام الإرهابيون، بشكل مدروس تمامًا، باختيار الشيء الذي يجعل المجتمعات المفتوحة متسمة بالانفتاح، والابتكار، والاستقامة، وهذا الشيء هو الثقة.*
>
> ـ توماس فريدمان، مؤلف كتاب THE WORLD IS FLAT

فكر فقط في الضرائب المفروضة على المجتمع المنغلق المتدني الثقة، ثم فكر في كل الأرباح ـ مثل تبادل المعرفة، والتطور الطبي، والتقدم التكنولوجي، والشراكة الاقتصادية، والتبادل الثقافي ـ التي لا تتوافر في المجتمع المنغلق.

وفي المجتمع الذي يتمتع بالثقة العالية، هناك الكثير من أجل الجميع، فلدينا الكثير من الخيارات والفرص، فنحن نتفاعل مع قليل من الاحتكاكات، مما يؤدي إلى مزيد من السرعة، وقليل من التكلفة. وهذا هو المغزى من فرصتنا في بناء مجتمع عالي الثقة. فليس هناك شيء يمكننا القيام به، ويمكنه التأثير بشكل هائل على السرعة والتكلفة، بالإضافة إلى نوعية الحياة بالنسبة لكل شخص على كوكب الأرض أكثر من الثقة.

## مبدأ المساهمة

إن المبدأ الأساسي في الثقة المجتمعية هو *المساهمة*، وهي أن ينوي المرء إيجاد قيمة بدلًا من تدميرها، والعطاء بدلًا من الأخذ. ويدرك الناس، شيئًا فشيئًا، مدى أهمية المساهمة ـ والقضايا التي تلهمها ـ بالنسبة لإقامة مجتمع صحي.

تخيل فقط لو أن كل هذا كان يحدث من الأفراد الذين يسعون إلى إحداث فارق في مجال تأثيرهم الخاص، إلى المؤسسات التي تقبل تحمل مسئولية خدمة كل الجهات المعنية (وليس حاملي الأسهم فحسب)، إلى المؤسسات الرائدة التي يدور هدفها الأساسي حول خدمة الأهداف المجتمعية.

في عام ٢٠٠٥، على سبيل المثال، أعلنت مجلة "تايم" أن "بيل جيتس"، خبير شركة مايكروسوفت، وزوجته "مليندا"، و"بونو"؛ المغني الأساسي في فرقة U٢، "شخصيات العام"، ولا يرجع هذا إلى موهبتهم، أو مهاراتهم التكنولوجية، أو إبداعهم، أو إنتاجهم، أو ثرواتهم الهائلة، ولكن بسبب الاستثمارات الضخمة التي يقدمونها من أموالهم ووقتهم من أجل تحسين الصحة، والتعليم، ورفاهية الشعوب

الفقيـرة، أو الأقـل حظًا، حول كوكب الأرضـ، فقد أنشأت عائلة جيتس مؤسسة *Bill and Melinda Gates Foundation* الخيريـة لهـذا الغرضـ، وفـي يونيـو من عام ٢٠٠٦، أعلـن "بيل جيتس" عـن عملية قادمة "لإعادة ترتيـب الأولويات"، لكي يتمكن مـن نقل تركيزه الأساسي علـى المشاركة اليومية في شركـة مايكروسوفت إلى العمل فـي المؤسسة. وبعد ذلك بأسبوعين، أعلن "وارن بافيت" بأنه سيعطي ٣٧ بليون دولار (٨٤٪ مـن ثروتـه الصافية) إلـى المؤسسات الخيريـة، منها ٣٠,٧ بليـون دولار إلى مؤسسة "جيتس" الخيرية.

وفـي عام ١٩٩٨، قامـت "أوبرا وينفـري" بإنشاء مؤسسـة "*Angel Network*" الخيرية من أجل حث الأفراد على توفير الفرص التي تساعد المحرومين على الارتقاء بإمكانياتهـم الخاصـة. ومنذ ذلك الوقـت، دعمت المؤسسة العديـد من المشروعات الإنسانية، بما في ذلك بناء مدارس ريفية في أحد عشر بلدًا مختلفًا، وجمع ٥٠ مليون دولار من أجل إحـدى المبادرات الخيرية بجنوب إفريقيا، وجمع ١٠ ملايين دولار من أجـل ضحايـا إعصار كاترينا، و"دعم المجموعات التـي تساعد النساء في مناطق ما بعد الصراعات على أن يصبحن منتجات ويستعدن كرامتهن".

إن أحـد المساهمين العظام فـي المجتمع، الذي ترك أثرًا عميقًا فيَّ أنا شخصيًّا، هـو "بوكمينستر فولر"، مخترع ومصمم القبـة الجيوديسية. فقد أخبرني أحد ربائب "مارشال ثوربـر"، أنه عندما تلقى "فولر" شيكات حقوق الملكية (أحدها كان يساوي ١,٢ مليـون دولار)، كان يدفـع فواتير شركتـه، ثم يتبرع ببقية المـال. وفي الحقيقة، أشار "ثوربر" إلى أن "فولر" كان ينهي رصيد دفتر شيكاته دائمًا. وأكد "فولر" قائلًا: "إذا وجهت وقتك واهتمامك نحو تحقيق المصلحة العليا للآخرين، فإن الحياة سوف تقدم لك الدعم، دائمًا واللحظات الحاسمة بوجه خاص".

ورغـم أن هذه أمثلة لأفراد مشهورين، فإن الجـزء الأكبر من المساهمات، والذي يدخل في نسيج المجتمع، يقوم به أفراد يسهمون في مجتمعات في جميع أنحاء العالم، فهنـاك آلاف الأطباء والممرضـات الذين يتبرعون بوقتهم وأدواتهـم من أجل القيام بعمليات جراحية لتصحيح التشوهات الجسدية في أطفال وبالغين في البلاد النامية، ويتبـرع الكثيرون لمساعدة ضحايا الكوارث، مثل تسونامي المحيط الهندي، وإعصار كاترينـا، والـزلازل، والانهيـارات الأرضية، وكـوارث أخرى على مستـوى العالم. وفي المجتمعات المحلية، يتطوع الناس بوقتهم وطاقاتهم من أجل قضايا أخرى، مثل محو الأمية، والصحة، والتعليـم، والرفاهية الاجتماعية، بما في ذلك مساعدة المشردين، وضحايا سوء المعاملة من الزوجات والأطفال.

فكـر فقط في مدى ما سيخســره مجتمعنا من سمعته بـدون مساهمات مثل هذه! وفكر في تأثير مساهمات مثل هذه على الثقة المجتمعية!

إن هدفـي من هذا الفصل لا يدور حول تقديم وجهة نظر غير عملية، أو مثالية، أو سياسية للعالم. إنما يتمثل هدفي ببساطة في التركيز على المزايا العملية التي تتدفق، والثقة التي تنبع من مبادئ المساهمة والمسئولية على المستوى المجتمعي.

مبادئ المساهمة في العمل التجاري

فـي الوقت الحالـي، يدرك المزيـد والمزيد من رجـال الأعمـال - بالإضافة إلى الأفـراد العاديين - قيمة المساهمة. وهناك العديد مـن المشروعات التي يتم بناؤها مـن أجـل المساهمة فـي مشروعات أخرى علـى أساس منتظم، مثـل منتجات "أون" (التي صممها الممثل "بول نيومان")، والتي جلبت أرباحًا تتجاوز المائتي مليون دولار، تـم التبرع بها جميعًا للمؤسســات الخيرية. وتنشر مجلة "بيزنس إيثيكس" مرة في كل عـام قائمة تضم "أفضـل ١٠٠ مواطن مؤسسي"، والتي تقـدم التقدير للشركات التي تخـدم كل الجهـات المعنية بتميز وتكامـل. وفي عام ٢٠٠٦، جـاءت شركات عملاقة، مثل "إنتل"، وشركة "ويل فارجـو"، وشركة "تكساس إنسترومنتس"، وشركة "جنرال ميلز" ضمـن أول ٢٠ شركة. ولقد أحدثت مجلة "فاســت كومباني"، وشركة "مونيتور جـروب"، جوائز "للرأسمالي الاجتماعي"، يتـم تقديمها مرة في السنة إلى ٢٥ شركة رائـدة مسئولة مـن الناحية الاجتماعية. ومن هذه الشـركات الرأسمالية الاجتماعية، شركـة "باث"، التي تقيم علاقات الشراكة مـع شركات، وحكومات، ومؤسسات أخرى غير ربحية، من أجل تقديم الابتكار التقني في المجال الطبي إلى مجتمعات لا تستطيع تحمل نفقاتها أبدًا.

ورغـم أن العديد من المساهمـات الهادفة تأتي في شكل مفهوم العصر الصناعي *فعـل الخيـر* - كسب الأرباح، ثم التبرع بالمال إلـى القضايا الجديرة بالاهتمام - فإن الاتجـاه السائد في الوقت الحالـي يميل نحو النموذج الأكثر شمـولًا في عصر العامل المعرفـي، *المواطنـة العالميـة* (ويطلـق عليـه أيضًا الوعـي الاجتماعـي، والمواطنة المؤسسيـة، وفـي الآونة الأخيـرة، المسئولية الاجتماعيـة المؤسسيـة. ويتضمن هذا الأسلـوب فعل الخير التقليدي، ويتكامل مع برامج العمـل الاجتماعية والأخلاقية التي تدخل في نسيج الأعمال التجارية، فلم يعد ينظر إلى عمل الخير على أنه شيء إضافي إلى العمل التجاري؛ بل هو جزء من العمل التجاري نفسه.

*وهناك اتجاه في عالم المشروعات التجارية إلى الخلط بين المواطنة وفعل الخير. ولكنهما ليسا شيئًا واحدًا، فلقد كانت شركة "إنرون" فاعلة رائعة للخير، ولكنها، بشكل واضح، لم تكن مواطنة مؤسسية صالحة. إن أساس المواطنة العالمية يدور حول الأخلاق والسلوك، وهي تبدأ مع الطريقة التي تفكر من خلالها أية شركة بشأن دورها في العالم. أم أنها ظهرت لجني أكبر قدر ممكن من المال فحسب؟*

– ديبورا دون، نائبة أولى للرئيس، شركة "هيوليت-باكارد"

ولقد أشار العديد من التطورات إلى هذا التحول في المواطنة العالمية. أحد الأمثلة على هذا التمويل متناهي الصغر، الذي وضعه "محمد يونس"، مؤسس بنك "جرامين"، في بنجلاديش. فقد أسس هذا البنك من أجل تقديم القروض الصغيرة (عادة من ٥٠ دولارًا إلى ٢٠٠ دولار) إلى الفقراء، منهم ٩٦٪ من النساء، لمساعدتهم على إيجاد عمل لأنفسهن، وممارسة مهاراتهن في السوق بشكل مربح. ولقد بدأ "يونس" في القيام بهذا من سبعينيات القرن الماضي، ولقد تكللت جهوده وجهود مشابهة من قبل آخرين بالنجاح لدرجة أن الأمم المتحدة أعلنت أن عام ٢٠٠٥ عامًا دوليًا للقروض متناهية الصغر. ووفقًا لمؤسس شركة "إي باي"، "بيير أوميديار"، فإن التمويل متناهي الصغر ربما يترك الأثر الاجتماعي نفسه الذي تتركه شركة "إي باي" على المجتمع من خلال مئات الملايين من الأشخاص الذين يتعلمون أنهم يستطيعون الوثوق بأشخاص غرباء تمامًا.

ولقد بدأ اتجاه التمويل متناهي الصغر إلى التوسع في منح التوكيلات متناهية الصغر؛ حيث يقوم أصحاب المشروعات الاجتماعية بتوفير التعليم والتمويل من أجل مساعدة الآخرين على إقامة مشروعات قابلة للتوسع، حتى يمكنهم تعزيز جهودهم، وتوظيف آخرين، وتحقيق أرباح حقيقية.

## "الفضيلة المتعمدة" و "الرأسمالية الواعية"

بينما نثني على هذه الجهود الناشئة الرائعة، يجب علينا أن نفهم أن فكرة المسئولية الاجتماعية المؤسسية ليست بجديدة. وفي الحقيقة، لقد كانت في الأصل هي الإطار التصوري الذي يقف خلف فكرة نظام المشروعات الحرة بأكملها. وكان "آدم سميث" - والد المشروعات الحرة، ومؤلف كتاب *The Theory of Moral Sentiments*،

وكتاب *The Wealth of Nations* - يقول إن وجود "الفضيلة المتعمدة" مهم لازدهار الاقتصـاد، وعندما تتنافس كتلة حرجة من النـاس لتحقيق مصالحها الشخصية في *إطار الفضيلـة المقصودة*، توجد "يد خفية" توجه المجتمع بطريقة تحقق الازدهار وتجلب الثروة للجميع.

ورغم ذلك، خلال الجزء الأخير من القرن العشرين، تعرض جانب "الفضيلة المتعمدة" للإهمال، وضعفت الرسالة بشكل خطير: "إذا اكتفيت بالتنافس في السوق، فإن "اليد الخفية" سوف توجه نحو تكوين الثروات". ولقد أدى هذا الضعف إلى انتهاك كبير للأسس الأربعة للمصداقية والسلوكيات الثلاثة عشر - الطمع، والمادية، والاحتيال، والتزييف، والنفاق، والضرائب الباهظة لتدني الثقة.

> *نطاق أوسع، البنى الأساسية لمجتمعنا... إن نظامنا السوقي يعتمد بشكل كبير على الثقة - أي الثقة في كلمة زملائنا في العمل، والثقة في كلمة الأشخاص الذين نقيم معهم علاقات العمل.*
>
> - آلان جرينسبان، رئيس مجلس الإدارة السابق، البنك الاحتياطي الفيدرالي الأمريكي

يتسبب التزييف والاحتيـال في إيقاع آثار هدامة للغاية بالنظام الرأسمالي للسوق الحرة، وعلى نتيجة لذلك - كما قلت في الفصل الأول من هذا الكتاب - يتدنى مستوى الثقة في كل مكان بشكل عام في الوقت الحاضر. ولكن إليك المفارقة المثيرة للاهتمام: وسط أجواء الثقة المتدنية المنتشرة هذه، تعمل استجابة ارتجاعية على إيجاد نهضة عالمية عملية للثقة. ويدرك الناس، شيئًا فشيئًا، التكلفة الباهظة للثقة المتدنية، ويبذلون الجهد من أجل إقامة روابط الثقة واستعادتها. إنها أعراض "اكتشف السمك وجود الماء في النهاية" بطريقة عملية؛ فبينما تبدأ الثقة في الاختفاء، ندرك في النهاية مدى أهميتها بالنسبة لبقائنا على قيد الحياة.

بل إن بعض الأشخاص يبذلون الجهد لكي يحل النموذج المستدام للمساهمة محل النموذج المادي الأساسي. على سبيل المثال، قامت مؤسسة "آكتون إنستيتيوت" بانتقاد التمثيل الإعلامي للعمل التجاري على أنه انتزاع الأموال والتهرب من المسئولية الاجتماعيـة، والسعي إلى رأب الصدع بين رجال الأعمال والقادة الدينيين، من خلال مساعدتهم على دمج القيم والموارد بطرق تساعد على بناء المجتمع. "بول دولان"، الرئيس التنفيذي لشركة "فيتزر فاينفاردس"، يحث كل رجال الأعمال على الالتزام

بـ "مضاعفة المحصلة النهائية ثلاث مرات"، وهو مقياس للنجاح المؤسسي يضع التأثير المالي، بالإضافة إلى التأثير الاجتماعي والتأثير البيئي، في الاعتبار.

## المواطنة العالمية: ضرورة اقتصادية

قال "جيمس سوراويكي"، صحفي بمجلة "فوربس":

> *إن تطور الرأسمالية يسير في اتجاه المزيد من الثقة والشفافية، والسلوكيات الأقل نفعًا للذات؛ وليس من قبيل المصادفة، أن يأتي هذا التطور بمزيد من الإنتاج والنمو الاقتصادي. ولم يحدث هذا التطور، بالطبع، لأن الرأسماليين أناس طيبون بطبيعتهم. وبدلًا من ذلك، حدث التطور لأن مزايا الثقة - بمعنى، أن يكونوا موضعًا للثقة، وجديرين بها - تحمل إمكانيات هائلة، ولأن النظام الناجح للسوق يعلم الناس إدراك هذه الفوائد.*

في كتاب *Megatrends 2010*، لاحظت المؤلفة "باتريشيا أبوردين" ظهور "الرأسمالية الواعية"، وعلاقتها المباشرة بالمحصلة النهائية. فقد أشارت إلى أنه في الفترة ما بين ١٩٨٤ إلى ١٩٩٩ تفوق "نجوم الجهات المعنية" - الشركات التي تحظى بعلاقات متميزة مع كل الجهات المعنية (في مقابل حاملي الأسهم فحسب)، بما في ذلك المستثمرون، والعملاء، والموظفون، والموردون، والمجتمعات - في مؤشر سوق الأسهم لأعلى ٥٠٠ شركة أمريكية مطروحة للتداول العام بنسبة ١٢٦٪. والمثير للاهتمام، أن ستة من الاتجاهات السبعة الكبرى، التي ركزت عليها "أبوردين" في كتابها، ترتبط بمبادئ المساهمة، والقيمة، والمعنى، والهدف، والمسئولية المتأصلة - على المستويين الفردي والمؤسسي - في الموجة الخامسة للثقة المجتمعية.

ولقد أظهرت دراسة أجرتها جامعة "ديبول" في عام ٢٠٠٢، أن الأداء المالي الكلي لأفضل ١٠٠ مواطن مؤسسي، حسب تصنيف مجلة "بيزنس *إيثيكس*"، كان "أفضل بشكل كبير" من مؤشر سوق الأسهم لأعلى ٥٠٠ شركة أمريكية مطروحة للتداول العام. وفي الحقيقة، يعد الأداء المالي في الوقت الحالي أحد معايير المواطنة المؤسسية، وأصبح هذا مثالًا ممتازًا، على المستوى المجتمعي، لكيفية "تحقيق القيادة للنتائج بطريق تبث الثقة" إلى كل الجهات المعنية.

*يتحدث الناس حول حاجة رجال الأعمال إلى التحلي بالمسئولية كأنها شيء جديد نحتاج إلى القيام به قبل كل شيء آخر. ولكن المسئولية يجب أن تكون جوهر الأعمال التجارية. فلسفتي كالتالي: " إننا لا ندير الشركات من أجل جني الأرباح، إننا نجني الأرباح من أجل إدارة الشركات" . إن شركاتنا تحتاج إلى المعنى والهدف، إذا كنا نريد التوافق مع العالم، وإلا فلماذا يجب علينا العيش بأية حال من الأحوال؟*

- تاتشي كيوتشي، المدير الإداري السابق، شركة "ميتسوبيشي إلكترونيكس"

تشير شركة "ميرسر إنفستمنت كونسلتينج جروب" لتقديم الاستشارات، في المملكة المتحدة، إلى أن المؤسسات ربما تشارك في البداية في المواطنة العالمية في الغالب لأنها تريد أن تتجنب عواقب - وضرائب - أن توصم بالتهرب من المسئولية الاجتماعية. يقول "أورين سميث"، الرئيس والرئيس التنفيذي لشركة "ستاربكس" (إحدى أفضل ١٠٠ شركة مؤسسة للمواطنة) : " تشتري نسبة صغيرة فقط من العملاء منتجات شركة ما لأنها مسئولة من الناحية الاجتماعية. ولكنهم إذا ظنوا، ولو للحظة واحدة، أنك لست مسئولًا، فسوف يترك هذا آثارًا سلبية على نسبة أكبر بكثير".

*يحصل العملاء على انطباعاتهم حيال المنتجات من مئات المصادر، ولكن عندما يعتقدون أن شركة ما مثال للمواطن الصالح، فإنهم يشعرون بمزيد من الإيجابية نحو علامتها التجارية.*

- شيلي لازاروس، رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي، شركة "أوجيلفي أند ماذر"

رغم أن الخوف من الألم ربما يحفز المواطنة العالمية في بداية الأمر، فإنني مقتنع بأنه مع مرور الوقت سوف تصبح الأرباح والوفرة الناتجة عن المساهمة، محفزات أساسية بالنسبة لكل من الأفراد والمؤسسات.

وأنا شخصيًّا مقتنع بأن المواطنة العالمية في النهاية سوف تكون مطلوبة مثل الأعمال التجارية الجيدة. ومع مرور الوقت، سوف تصبح ثمن الدخول في مجال العمل. بل وفي الوقت الحاضر، يصوت المزيد والمزيد من العملاء بمحافظهم

المالية لدعم الشركات التي تظهر النزاهة والنية الحسنة، بالإضافة إلى القدرات والنتائج، وأعتقد أن هذا الاتجاه الملهم سوف يصبح ضرورة اقتصادية في النهاية.

في الأيام الأولى لمركز "كوفي للقيادة"، قمنا بتطوير ما أطلقنا عليه "بيان المهمة العالمية"، لأنها تنطبق على كل فرد وكل مؤسسة، لأنهم جميعًا جزء من المجتمع، وكانت تتكون من كلمات قليلة فحسب: *زيادة الرفاهية الاقتصادية والارتقاء بجودة الحياة لكل الجهات المعنية.*

وأنا أميل إلى التفكير في أن بيان المهمة العالمية هذا كان محاولة مبكرة لوصف المواطنة العالمية (وبطاقة نتائج متوازنة) من جانبين على الأقل: الأول، الاعتراف بأهمية الجهات المعنية *كلها* (وليس حملة الأسهم فحسب)؛ والثاني، في فهم أهمية جودة الحياة (وليس الربح المالي فحسب). لطالما كانت الثقة دومًا عملة دولية، والمحفز النهائي لكي يتأصل بيان المهمة العالمية هذا.

## المواطنة العالمية: اختيار فردي

تقع المواطنة العالمية الفردية في صميم المواطنة العالمية المؤسسية. إنها قيامنا أنا وأنت باتخاذ قرار واع لتقدير رفاهية الآخرين والاستثمار فيها، وإنها قيامنا أنا وأنت بتنفيذ هذا القرار في كل جانب من جوانب حياتنا.

وكما قال "غاندي": "لا يستطيع شخص ما القيام بشيء صحيح في أحد جوانب الحياة، بينما ينشغل بارتكاب الأخطاء في جانب آخر، فالحياة كل غير قابل للتجزئة". ولذلك، فإننا لا نحث موظفينا على تقديم مستوى رائع من الخدمة إلى عملائنا "الذين يدفعون المال"، وقذف قليل من دولارات الشركة إلى المؤسسات الخيرية، وتجاهل الجار المحتاج "الذي لا يدفع المال". فعندما نقوم بهذا، فإننا نقسم حياتنا إلى أجزاء. والرسالة التي تنتقل إلى موظفينا وأفراد العائلة على حد سواء هي أن المساهمة الاجتماعية رمزية أو من أجل التفاخر، وأنه إذا جاء الوقت الذي لا يملكون فيه ما نريده أو نحتاج إليه، فإنهم - مثل جيراننا - ربما يصبحون بلا أهمية. علاوة على ذلك، فإن سلوكياتنا المتضاربة - التصرف بطريقة معينة في أحد المواقف، وبطريقة مختلفة في موقف آخر - تترك انطباعًا باتصافنا بالنفاق، وتتسبب في تكبد ضرائب باهظة.

وبدلًا من ذلك، فإننا نقوم بالتركيز على تطوير المواطنة العالمية الصحيحة في جميع جوانب حياتنا من الداخل إلى الخارج، فنعود إلى الأسس الأربعة للمصداقية،

ونبدأ بأنفسنا: هل أتمتع بالمصداقية؟ هل أنوي القيام بشيء جيد، والمساهمة، والعطاء؟ هل أمثل للمجتمع شخصًا يمكن الوثوق به؟

ثم ننتقل إلى العائلة، فنسأل: هل أمارس القيادة في عائلتي بطريقة تلهم أفراد العائلة وتساعدهم على أن يصبحوا مواطنين عالميين؟ هل أقدم لهم القدوة؟ هل أنا مواطن صالح داخل عائلتي، بالإضافة إلى عالمي؟ هل أقوم بتوفيق الهياكل والأنظمة العائلية بطريقة تدعم المواطنة في العائلة وفي العالم؟ إنني شخصيًّا مقتنع بأن فرصتنا في ترسيخ المواطنة في عائلاتنا، وتعليم أطفالنا أن يكونوا مواطنين عالميين، هي من أعظم الفرص التي نحصل عليها لبناء الثقة المجتمعية.

ثم ننتقل إلى مؤسساتنا، فنسأل: هل تتسم مؤسستنا بالمصداقية؟ هل نتمتع بالتكامل، وهل نجسده في سلوكياتنا؟ هل نظهر نية القيام بشيء جيد، والمساهمة المجتمعية، والعطاء؟ هل نتمتع بالقدرات اللازمة لإحداث فارق؟ هل نحقق النتائج، ليس لحاملي الأسهم فحسب، بل لكل الجهات المعنية أيضًا؟ هل نقدم للمجتمع مؤسسة يمكن الوثوق بها؟ ونسأل أيضًا: هل أمارس القيادة بطريقة تلهم العاملين في مؤسستي أن يكونوا مواطنين عالميين صالحين؟ هل قمت بتوفيق الهياكل والأنظمة في المؤسسة، أو في الفريق، بطريقة تعزز المواطنة في المؤسسة وفي العالم أيضًا؟

> *إن نجاح المشروعات الكبرى ورفاهية العالم أصبحا أكثر ارتباطًا عن ذي قبل، فلا يمكن استبعاد المشكلات العالمية عن عالم الأعمال، لأن الأعمال التجارية ليس لديها إلا عالم واحد لكي تعمل فيه، فالمشروعات التجارية لا تستطيع تحقيق النجاح في مجتمعات معرضة للفشل.*
>
> – جورما أوليلا، رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي، شركة "نوكيا"

وننظر على السلوكيات الثلاثة عشر، ونسأل: هل أنا (أو مؤسستي أو عائلتي):

- أتحدث بصراحة؟
- أظهر الاحترام؟
- أتعامل بشفافية؟
- أصحح الأخطاء؟
- أظهر الولاء؟

- أحقق النتائج؟
- أتحسن؟
- أواجه الواقع؟
- أوضح التوقعات؟
- أتحمل المسئولية؟
- أستمع أولًا؟
- أفي بالتعهدات؟
- أوسع نطاق الثقة؟

إذا ارتدينا نظارات الثقة الخاصة بنا، فسوف نرى أن كلمات عالم النفس "كارل روجرز"، أصبحت واضحة على المستوى المجتمعي: "إن الشيء الأكثر خصوصية هو الشيء الأكثر عمومية". فإننا نرى أن الثقة بالموجة الخامسة هي نتيجة مباشرة للجدارة بالثقة التي تبدأ في الموجة الأولى، وتتدفق إلى الخارج في علاقاتنا، وفي مؤسساتنا، وفي السوق، حتى تملأ المجتمع كله.

وفي الحقيقة، فإن المواطنة العالمية تعبر عن اختيار فردي، واختيار للحياة كلها. وبينما نتخذ هذا الاختيار في حياتنا الخاصة، فإننا نؤثر على الأشخاص الذين نعمل، ونعيش معهم، لكي نتيح خيارات إيجابية مماثلة في حياتهم الخاصة. ونحن معًا، نبني مؤسسات وعائلات تسهم في رفاهية العالم.

> *إن السلام الحقيقي المتماسك بين الأمم لا يتوقف على التكافؤ في التسليح، ولكنه يتوقف على الثقة المتبادلة وحدها.*
>
> ـــ حكمة قديمة

## موجز وتحدٍّ

والآن، بعد أن تناولنا في هذا القسم ثقة الجهات المعنية، فإنني أود أن أعرض الرسائل الرئيسة بإيجاز:

١. الأسس الأربعة للمصداقية والسلوكيات الثلاثة عشر هي أدوات تعمل على إيجاد الثقة أو استعادتها في كل إطار - في المؤسسات (بما في ذلك العائلة)، وفي السوق، وفي المجتمع كله.
٢. المبدأ الأساسي لترسيخ الثقة المؤسسية هو *التوافق* - التأكد من تناغم كل الأنظمة والهياكل *داخل* المؤسسات مع الأسس والسلوكيات. فهذا ما يبني الثقة مع الجهات المعنية *الداخلية*.
٣. المبدأ الأساسي لإيجاد ثقة السوق هو *السمعة* أو العلامة التجارية. وهي استخدام الركائز والسلوكيات من أجل إيجاد المصداقية والسلوكيات التي تلهم الجهات المعنية *الخارجية* الثقة لدرجة تدفعهم إلى شراء منتجاتنا وخدماتنا، والاستثمار فيها، و/أو التوصية بها للآخرين.
٤. المبدأ الأساسي لإيجاد الثقة المجتمعية هو *المساهمة* التي تتعلق بإظهار نية العطاء، والقيام بدور المواطن العالمي المسئول، وهي تتحول إلى ضرورة اجتماعية واقتصادية في عصر العامل المعرفي.

وبعد أن قلت هذا، فإنني أود القول أيضًا إنك إذا لم تتخذ موقفًا فعليًا للمواجهة، بحيث تتعامل مع هذه الأسس والسلوكيات في إطار مؤسستك وسوقك ومجتمعك، فلن تبدأ حتى في رؤية القوة الكاملة لهذه الأشياء على السرعة والتكلفة والثقة. (بمعنى آخر، أرجو أن تكون قد حصلت على بعض الأفكار حول قوة الأسس والسلوكيات من خلال هذا الكتاب، ولكنك "لم تر شيئًا بعد، يا عزيزي!")

ولهذا السبب، غالبًا ما نمارس لعبة المحاكاة في ورش العمل الخاصة بنا، فنعطي كل شخص يجلس على طاولة مجموعة من البطاقات - بطاقات الأسس الأربع وبطاقات السلوكيات الثلاثة عشر، ثم نجعلهم يسحبون بطاقات إضافية تحتوي على سيناريوهات محتملة.

على سبيل المثال، إذا كنت تلعب، فربما تسحب بطاقة تقول:

*أنت في ثقافة مؤسسية. تقوم باتباع التعليمات المؤسسية التي أُمرت باتباعها، ولكن اتضح أن هذه الثقافة تؤدي إلى التلفيق، وظهور الريبة والشكوك. ما الذي ستفعله؟*

ودائمًا ما ستلعب ببطاقة أو أكثر من بطاقات الأسس الأربعة (بطاقات "البداية مع النفس") أولًا. وربما تقول: "إذا كنت أنوي التحدث بصراحة مع رئيستي في العمل، فإنني بحاجة لأن أسأل أولًا: ما مصداقيتي؟ إذا لم أكن أتمتع بالمصداقية، فسوف

تبـدي اهتمامًا أقل بما أقوله، ولن ترى أن مداخلتي كنقد بناء مفيد، بل ستراها كعوا
وأنيـن، ولكـن إذا كنـت أحقق النتائـج المرجوة، وأصـل إلى الأرقـام المطلوبة، فمن
المرجح كثيرًا أن تستمع إليّ". ولذلك، سوف تلعب ببطاقة "الأساس الرابع: النتائج"
وربمـا يلعب الشخص الذي بجـوارك ببطاقة مكتوب عليها أحـد السلوكيات، مثل
"مواجهـة الواقع"، أو "التحدث بصراحة". وسرعان ما يتضح أن بطاقات السلوكيات
لن تعمل بشكل جيد إلا إذا لعبت بإحدى بطاقات الأسس الأربعة أولًا.

ليسـت هنـاك إجابات صحيحـة أو خاطئة في لعب الأدوار هـذا؛ فالهدف هو خلق
الوعـي وإيجـاد الاختيارات حول كيفية حل المشكلات في هـذه السيناريوهات بأفضل
طريقـة ممكنة. ومـع تحقيق هذا الهدف، فـإن اللعبة لا تؤدي إلـى مناقشات محفزة
ومثيـرة للتفكير، بـل إنها تدفـع المشاركين أيضًا إلـى السكون فجـأة عندما يدركون
أن الفهـم علـى المسـتوى النظري والمسـتوى التجريبـي - حيث تعمل فـي الخطوط
الأمامية، وتتخذ قرارات لها تبعاتها - شيئان مختلفان تمامًا. ومن خلال اللعب، يتعلم
المشاركـون مرة أخرى المحتوى على مستوى أكثر عمقًـا، والحصول على إعداد جيد
للتطبيقات في الحياة الواقعية.

ولذلـك، فإننـي أشجعك، كقارئ، علـى أن تتعرف على هذه المـادة على المستوى
التجريبـي في أسرع وقت ممكن. ابحث عن طرق من أجل تطبيقها على الفور، وابحث
عن فرص لتعليمها للآخرين. فبينما تفعل ذلك، أعتقد أنـك ستشعر بالدهشة تمامًا
مـن النتائج، ولن تكون قادرًا على فهم قوة الأسـس الأربعة والسلوكيات الثلاث عشرة
وتمييزهـا فحسب؛ بل إنك ستشعر بالدهشة أيضًا من مدى السرعة التي يمكن أن تقع
بها الأشياء الرائعة مع كل الجهات المعنية، عندما تعمل بسرعة الثقة.

## موجز الموجات الخمس للثقة



# بث الثقة

والآن، أرجو أن تكون قد اقتنعت بأنه، كما قلت، ليس هناك شيء يباري الثقة في سرعتها، وليس هناك شيء يجلب الأرباح للأنظمة الاقتصادية مثل الثقة. وليس هناك شيء مؤثر للغاية مثل التأثير المتغلغل للثقة، ويمكن أن تساعد أرباح الثقة بشكل كبير في تعزيز جودة كل علاقة، في كل مستوى من مستويات الحياة.

لكن...ربما لا تزال متردداً أو خائفاً، عندما يتعلق الأمر بمد جسور الثقة إلى الآخرين بالفعل، وربما تشعر بالفعل، في أعماق نفسك، بأنه لا يمكن الوثوق بالآخرين، فربما تكون قد نشأت في أجواء تتدنى فيها مستويات الثقة، وربما تكون قد تعرضت للخداع في الماضي، وربما لم يقم أي شخص بمد جسور الثقة معك بشكل هادف.

في هذا القسم الأخير، أود أن أثبت لك أنك تستطيع تعلم كيفية مد جسور "الثقة الذكية"، مهما كان موقفك. ويمكنك تطوير الكفاءات اللازمة لمد جسور الثقة بطرق تتجنب الإخفاق، وتضمن تحقيق أعظم الأرباح لكل الجهات المعنية، ويمكنك أن تتعلم أيضًا كيفية استعادة الثقة، عندما تكون مفقودة، وكيفية تنمية الميل نحو الثقة التي تعد غاية في الأهمية بالنسبة للقيادة الفعالة والحياة.

وبالإضافة إلى القيمة الشخصية للثقة، ومعرفة كيفية بناء علاقات تتسم بالثقة على جميع المستويات، فإن قدرتك على مد جسور الثقة إلى الآخرين بشكل مناسب هي العامل الوحيد الأكثر تأثيرًا على خلق أجواء تتميز بارتفاع مستوى الثقة، في كل من العمل والمنزل. وفي الحقيقة، ربما تتذكر أن "توسيع نطاق الثقة" جاء في المرتبة الأخيرة في السلوكيات الثلاثة عشر، وهذا بسبب تأثيره في بناء الثقة، وفي هذا القسم، سوف نتحدث عن هذا بكثير من التفاصيل.

إن المهمة الأولى للقائد هي بث الثقة، وفي الحقيقة، تعد القدرة على القيام بهذا مميزًا أساسيًّا بين المدير والقائد، والمقصود ببث الثقة هو وضع الأساس الذي تقوم عليه قاعدة كل المشروعات ـ والعلاقات ـ الناجحة بحق.

# مد جسور "الثقة الذكية"

*من الخطأ أن يثق المرء بكل البشر، ومن الخطأ أيضًا ألا يثق بأحد.*

*- مثل لاتيني*

هل أخفقت في الوثوق بشخص ما، وفقدت فرصة كبيرة - على المستوى الشخصي أو المهني - نتيجة لذلك؟ ما الشعور الذي تسبب لك فيه هذا؟

عندما تركز كل تفكيرك في هذا الأمر، فإن الموضوعات العملية التي تتعلق بمد جسور الثقة هي: كيف تعلم الوقت الذي يجب فيه أن تثق بشخص ما؟ وكيف يمكنك أن تمد جسور الثقة إلى الآخرين بطرق تجلب أرباحًا تتسم بالثراء والثقة العالية، دون التعرض لمخاطر مبالغ فيها؟

عندما تتعامل مع الثقة، يبدو أن هناك نهايتين متطرفتين، ففي أحد أطراف المقياس المتدرج، لا يبدي الناس ما يكفي من الثقة؛ فهم متشككون؛ يحافظون على سرية الأمور. وغالبًا ما لا يثقون بأحد سوى أنفسهم. وعلى الطرف الآخر، يفرط الناس في الثقة. وهؤلاء سذج تمامًا؛ فهم يصدقون الجميع، ويثقون بالجميع، وهم

يحملـون وجهة نظر بسيطة ساذجة نحو العالـم، وهم حتى لا يفكرون بالفعل (إلا عا. المستوى الظاهري) في أهمية حماية مصالحهم الخاصة.




ربمـا يؤدي مد جسـور الثقة إلى جلب فوائد جمة. كما أنـه يتسبب أيضًا في ظهور احتمـال التعرض لمخاطر كبيرة. إذن، كيف تصل إلى "النقطة المثالية"؟ وكيف تمد جسور "الثقة الذكية"، بطريقة تعظم الأرباح وتقلل المخاطر؟

ولقـد علمت عن موقـف حدث في إحدى الشركات، كانـت العلاقة فيها بين رئيس مجلس الإدارة والرئيـس التنفيذي تتسم بالثقة العالية بشكل واضح، ورغم ذلك، علم رئيـس مجلس الإدارة ذات يوم أن الرئيس التنفيـذي خطط بالفعل للقيام "بانقلاب" صغيـر في المؤسسة؛ حيث قام الرئيس التنفيذي بالتحالف مع بعض من قادة الشركة فـي محاولـة للسير بالشركة في اتجـاه يختلف عن الاتجاه الـذي يرغبه رئيس مجلس الإدارة (الـذي كان مؤسس الشركـة أيضًا) ومجلـس الإدارة. ونتيجة لذلك، تعرضت الثقـة لدمار شامـل. وكان هذا مؤلمًا للغاية بالنسبة لرئيـس مجلس الإدارة، لأنه شعر بأنـه تعرض للخيانة. ونتيجة لذلك، تعرض الرئيس التنفيذي للإقالـة، وتمت إعادة هيكلـة الشركة. مـن الناحية المهنية، افترقت السبل برئيـس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي.

ولكـن، برغـم ذلك، لأن الصداقة بين الرجلين كانت قـد نمت قبل ذلك بسنوات، فقـد بذلا جهودًا من أجل استعادة الثقة فـي علاقاتهما الشخصية. ومضت شهور من النقاش، والاعتذارات الصادقة، والبكاء أيضًا. وفـي النهاية، تحقق التسامح، ووصل هـذان الرجلان إلى مرحلة كانا قادرين فيها على الشعـور بالرضا عن علاقتهما مرة أخرى.

وفـي أحد الأيـام، جاء الرئيس التنفيـذي إلى رئيس مجلـس الإدارة بعرض عملي آخـر. وقبل الدخول في أية مناقشات جادة، قـال رئيس مجلس الإدارة بطريقة تراعي مشاعـر الرئيس التنفيذي: "إنني أقدر اهتمامك. إننـي أود العمل معك في أي نشاط شخصـي أو عائلي. وأود العمل معك في أية لجنـة من لجان المجتمع المدني. وأود أن أكـون رئيسًـا لمجلس الإدارة، إذا كنت أنت عضـوًا في اللجنـة؛ أو أن أكون عضوًا في اللجنة، إذا كنت أنت رئيسًا لمجلس الإدارة. ورغم ذلك، فقد اخترت عدم الدخول في مشروعات تجارية معك".

وفـي النهاية، استخدم رئيس مجلس الإدارة "الثقة الذكية". ولم يكن هذا رد فعل منـه، فلـم يستمر في حمل مشاعـر سيئة. بل لقد سامح، وفعل كل مـا بوسعه من أجل استعـادة أية درجـة ممكنة من الثقة مع صديقـه وزميله السابق فـي العمل، ولكنه لم يتجاهـل الدروس التي تعلمها من تجربته، ففي الوقت الذي شعـر فيه بأنه لا يستطيع إبداء الثقة الكاملة، وضع حدودًا فاصلة.

## مصفوفة "الثقة الذكية"

إن الحياة مليئة بالمخاطر. ورغم ذلك، كما لاحظ عالم التاريخ والأستاذ الجامعي فـي القانـون، "ستيفن كارتر": "يتكون التحضر من جزأيـن: الكرم عندما يكون ذلك مكلفًا، والثقة، حتى عندما تكون هناك مخاطر".

فليس الهدف، إذن، هو تجنب المخاطر. فأولًا، لا يمكنك تجنبها؛ وثانيًا، لن ترغب في القيام بهذا لأن تحمل المخاطر جزء أساسي في الحياة. وفي الحقيقة، فإن الهدف هـو إدارة المخاطـر بحكمة – مد جسـور الثقة بطريقة تساعد علـى تجنب الضرائب والخسائر، وتجلب أكبر الأرباح مع مرور الوقت.

إن تعلـم كيفيـة مد جسور "الثقـة الذكية" وظيفة تتكون مـن عاملين – الميل نحو الثقة، والتحليل – يجاور كل منهما الآخر على المصفوفة في صفحة ٣٢٧.

إن "الميـل نحو الثقة" مسألة قلبية في الأساس. فهـو اتجاه، أو نزعة، أو استعداد لتصديق أن الناس يستحقون أن يكونوا موضعًا للثقة، كما أنه رغبة في مد جسور الثقة معهـم دون قيود، وربما ترجع درجة مـا لديك من هذا الميل إلى شخصيتك الفطرية، أو إلـى طريقة ثقة (أو عدم ثقة) الأشخاص المهمين في حياتك بك، أو إلى خبراتك

الخاصة (الجيدة أو السيئة) في الوثوق بالآخرين - أو، على الأرجح، تركيبة شاملة من هذه العوامل.

أما "التحليل" فهو مسألة عقلية في الأساس، فهو يمثل القدرة على التحليل، والتقييم، والتنظير، والتفكير في الآثار الضمنية والاحتمالات، والوصول إلى قرارات وحلول منطقية. مرة أخرى، ربما ترجع درجة ما لديك من "تحليل قوي" إلى مجموعة أو تركيبة من العوامل، تتضمن مواهبك أو قدراتك الطبيعية، ومستواك التعليمي، وطريقة تفكيرك، وأسلوبك، و/أو خبراتك الحياتية.

ولقد أظهرت تجربة لي مع ابنيَّ، "كريستيان" و "بريتين"، هذين العاملين بشكل واضح، فلقد أخذتهما إلى الصيد ذات يوم من الأيام، وقضينا وقتًا رائعًا، وبعد ذلك، ذهبنا لكي نأتي بشيء نأكله. أخذ "بريتين" (كان في الخامسة من عمره، وكان لديه ميل إلى الثقة، في ذلك الوقت) يشكرني كثيرًا، فقال: "أبي، شكرًا لك. شكرًا جزيلًا! أنت أفضل أب في العالم أجمع!" أما "كريستيان" (الذي كان في التاسعة من عمره، وكان أكثر ميلًا للتحليل) فقال: ""بريتين"، لا يمكنك القول إن والدنا هو أفضل أب في العالم، فأنت لا تعلم هذا، وهناك الكثير من الآباء اللطفاء". ثم، أدرك "كريستيان" فجأة أنه لا يريد الإساءة إليَّ، فأضاف: "أراهن أنه... *تاسع* أفضل أب في العالم".

وبينما تفكر في هذين العاملين - الميل نحو الثقة والتحليل - كيف تصنف نفسك في كل منهما؟ هل تميل في العادة إلى الثقة بالآخرين بسهولة، أم تميل إلى الشك والحفاظ على سرية الأمور؟ هل تميل إلى تحليل الأشياء، وتنظيرها، وتأملها - أم هل تعطي المشكلات اهتمامًا سطحيًا، ثم تمضي في طريقك؟

إلى أية درجة تعتقد أن اتجاهاتك وميولك الحالية تضيف أو تنقص من قدرتك على مد جسور "الثقة الذكية"؟ ألق نظرة على المصفوفة. ربما تصيبك الدهشة!

المنطقة ١ (ميل كبير نحو الثقة؛ انخفاض مستوى التحليل) هي منطقة "الثقة العمياء" *والسذاجة*. إنه الأسلوب المفرط في التفاؤل الذي يعطي فيه المرء ثقته إلى الآخرين بكل سرور، وهذه هي المنطقة التي نجد فيها "السذج الذين يولدون في كل دقيقة" - أي الأشخاص الذين يمثلون صيدًا سهلًا لعمليات الاحتيال على شبكة الإنترنت، والتسويق، والاستثمار، وأساليب الاحتيال الأخرى.

## Smart Trust TM Matrix (مصفوفة الثقة الذكية)




**المنطقة ٢ (ميل كبير نحو الثقة؛ ارتفاع مستوى التحليل) هي منطقة "الثقة الذكية" وحسن *التقدير*. هذه هي المنطقة التي تجمع بين الميل إلى الثقة مع التحليل من أجل إدارة المخاطر بحكمة. وهي المنطقة التي تحصل فيها على كل من حسن التقدير للأشخاص الجيدين وحسن التقدير للأعمال الجيدة - بما في ذلك غريزتك وحسك السليم. إذا كان لديك ميل نحو عدم الثقة، فإن غريزتك أو حدسك سوف يخبرانك بشكل طبيعي بألا تمد روابط الثقة مع الآخرين. وعلى الجانب الآخر، وفي ظل غياب التحليل، ربما تعتقد خطأ أن الميل نحو الثقة فقط هو غريزة أو حدس. وبالتالي، يتمثل الجمع بين مستوى عال من التحليل والميل الكبير نحو الثقة بالتضافر الذي يرتقي بالغريزة والحدس إلى عالم حسن التقدير.**

إن الثقة الذكية لا تعني أن تقوم بمد روابط الثقة إلى الجميع؛ واستنادًا إلى الظروف، فربما يقتضي حسن التقدير ألا تمد روابط الثقة، أو أن تمد قدرًا محدودًا من الثقة فقط - مثلما فعل رئيس مجلس الإدارة مع الرئيس التنفيذي السابق في المثال الذي ذكرناه سابقًا.

ثق، ولكن تثبت.

ـ رونالد ريجان ـ حكمة قديمة

المنطقة ٣ (ميل قليل نحو الثقة؛ انخفاض مستوى التحليل) في منطقة "عدم الثقة" *والتردد*. يميل الناس هنا إلى عدم الثقة بأي شخص. وبسبب انخفاض مستواهم التحليلي، فإنهم يميلون إلى عدم الثقة حتى بأنفسهم. وتتسم هذه المنطقة بالتردد، والاضطراب، والتحفظ، والتخوف، والجمود.

المنطقة ٤ (ميل قليل نحو الثقة؛ ارتفاع مستوى التحليل) هي منطقة "الارتياب" *والشك*. وفي هذه المنطقة تجد الأشخاص الذين يمدون روابط الثقة بحرص شديد، أو لا يمدونها على الإطلاق. وفي الحقيقة، فإن بعضهم يشك كثيرًا لدرجة أنهم لا يثقون بأي شخص *إلا* أنفسهم، ويميل الأشخاص في هذه المنطقة إلى الاعتماد بشكل يقتصر على التحليل تقريبًا (من وجهة نظرهم الخاصة) لكل عمليات التقييم، واتخاذ القرار، والتنفيذ.

والآن، ها هو شيء ربما يفاجئك، فيما يتعلق بمد روابط الثقة، ما الموضع الذي توجد فيه أكبر نسبة للمخاطر، حسب اعتقادك؟

من الواضح أن هناك مخاطر هائلة في المنطقة ١ (السذاجة)، فإذا كنت تثق بالجميع بدون تردد، فسوف تتعرض للخداع، إن عاجلًا أم آجلًا.

ومن الواضح أن المنطقة ٣ (التردد) تعبر عن إخفاق أكيد، فمع انخفاض مستوى التحليل، وقلة الميل نحو الثقة، فسوف تحصل على أسوأ ما في كلا العالمين، أرباح قليلة ومخاطر كبيرة.

إن المفاجأة الكبرى لمعظم الناس هي المنطقة ٤ (الارتياب). حيث يميل الكثيرون إلى التفكير في أنها هذه أقل المناطق من حيث المخاطر على الإطلاق، فأنت تلجأ إلى الشك والحذر، ولذلك فإنك لا تمد روابط الثقة إلى الآخرين بسهولة، وأنت تحافظ على سرية الأمور، وتحاول الإبقاء على كل شيء في مجال تحكمك المباشر.

رغم أن هذه المنطقة تبدو قليلة المخاطر، فإنها في الواقع إحدى أكثر المناطق خطورة، فعندما تزداد لديك حدة الشكوك، فإنك تميل إلى التحقق من كل شيء، وتحليل كل شيء حتى الموت ـ مما سيؤدي إلى تباطؤ السرعة، وزيادة التكلفة. علاوة على ذلك، سوف تفلت الفرص من بين يديك، فأنت تبتعد عن المشاركة والتضافر. والتحليل الوحيد الذي تقبله هو تحليلك أنت، الذي ـ صدق أو لا تصدق ـ ربما يكون

قاصرًا أو مشوهًا؛ ولكنك لن تدرك هذا حتى؛ لأنك منقطع عن التواصل مع المفاهيم، والأفكار، والحكمة، ووجهات نظر الآخرين.

وفي النهاية، فإن المديرين الصغار الذين لا يثقون إلا بأنفسهم فقط، سيأخذون شركاتهم أينما سيأخذون أنفسهم فحسب، فهم غير قادرين على تعزيز أنفسهم. علاوة على ذلك، فإنهم يضعفون معنويات من يعمل معهم، كما أنهم سيتسببون في ارتفاع مخاطر إقصاء معظم المواهب وأفضلها لأن أصحابها لن يرغبوا في العمل في أجواء يسودها التحكم والتقييد.

ولقد عرفت ذات مرة صاحب مشروع كان كثير الشك في أن موظفيه ربما يقومون بسرقته، لدرجة أنه كان ربما يقوم باستجوابهم بصورة يومية. بل إنه كان يقوم "بعمليات تفتيش" كل فترة عند مغادرتهم المكتب. لقد كان هذا الرجل مقتنعًا بأن العاملين يحاولون سرقته. وفي الواقع، لم يكن هناك من يفعل ذلك، وتسببت أفعاله المتشككة في إبعاد أصحاب المواهب الذين لم يتحملوا العمل في هذه الأجواء الكارثية، أو مع مثل هذا الرئيس المتشكك.

ويتسبب المديرون في المنطقة ٤ أيضًا في تكبد العديد من الضرائب التي تحدثنا عنها في الثقة المؤسسية – بما في ذلك البيروقراطية، والسياسات، وعدم الانخراط، ومعدل دوران الموظفين – كما أنهم يفقدون أرباح الثقة العالية، مثل الابتكار، والتعاون، والشراكة، والولاء. وما يثير الحزن، هو أن شكوكهم تتسبب في بعض الأوقات في ظهور السلوكيات نفسها التي يخشونها، والتي تعمل كتأكيد إضافي على هذه الشكوك. ومن خلال معاملة الناس على أنهم أشخاص لا يمكن الوثوق بهم، فإنهم يعملون على إيجاد دائرة تآمرية هابطة من الارتياب، تحدث عنها "ديفيد باكارد" من ناحية السلوكيات المتشككة لمستخدمه السابق في غلق صناديق الأدوات. وكما قال: "شرع العديد من الموظفين في إثبات ما يبرر عرض الشركة الواضح لعدم الثقة".

> *ليست هناك قاعدة أكثر ثباتًا من القاعدة التي ندفع فيها ثمن شكوكنا عندما نجد ما كنا نتوقعه.*
>
> – هنري ديفيد ثورو

وترتفع مخاطر التواجد للغاية في المنطقة ٤ – خاصة بالنسبة للقادة. وتتمثل المخاطر في امتلاك وجهة نظر قاصرة، ونقص التعاون، وإبعاد المواهب، وتضييع

الفرص. وتتمثل المخاطر أيضًا في تكبد الضرائب، وخسارة الأرباح. وهذا هو أحد الأسباب في أن عدم الثقة بالعاملين غالبًا ما يكون أكبر المخاطر على الإطلاق - في هذا الاقتصاد العالمي "المنفتح".

> *ليس هناك معنى من توظيف أشخاص متخصصين في معرفة شيء ما، إذا كنت تنوي الإشراف على كل حركة يقومون بها. فهنا يأتي دور الثقة. ويجب ألا يشعر العاملون بأنه موثوق بهم في القيام بوظائفهم فحسب، بل يجب أن يكونوا قادرين على الوثوق في كل منهم الآخر أيضًا. إن العمل المعرفي الناجح يتطلب التعاون.*
>
> - مايكل سكابينكر، محرر إداري، مجلة "فايننشيال تايمز"

إذن لماذا يذهب الناس إلى المنطقة ٤؟ بالنسبة لبعض الأشخاص، ربما يكون الأمر عبارة عن موضوع أساسي حول الأسلوب - الميل نحو الانتباه المبالغ فيه في التفاصيل، أو المثالية، أو حتى الإدارة متناهية الدقة. وبالنسبة لآخرين، ربما يكون الأمر عبارة عن نموذج أساسي متأصل يرتبط بالافتقار إلى الثقة بالناس. وربما يعتقدون أنهم أفضل، أو أكثر ذكاء من الجميع. وربما لا يثقون إلا بأنفسهم. وربما تعرضوا للخداع في الماضي، مما جعلهم يغالون في التشكك. أو ربما لم يقم أحد بمد روابط الثقة معهم من قبل. وأيًا كان السبب، يبدو أن لديهم نموذجًا أساسيًّا يقول إنه لا يمكن الوثوق بالآخرين. وإذا لم يتخذوا الخطوات الضرورية من أجل تغيير هذا النموذج، فسوف يعلقون إلى الأبد في المنطقة ٤ التي تتسم بالمخاطر العالية، والسرعة المتباطئة، والتكلفة المرتفعة.

> *ربما تتعرض للخداع، إذا كنت تبالغ في الوثوق بالآخرين، ولكنك ستعيش في عذاب لو لم تبد درجة كافية من الثقة.*
>
> - فرانك كراين، مؤلف وكاتب عمود صحفي

وإلى حد بعيد، تعد المنطقة ٢ - الثقة الذكية (حسن التقدير) - أقل المناطق إثارة للمخاطر، وجلبًا للفوائد. ورغم وجود مخاطر حقيقية هنا، فإنها من النوعية

التـي يمكـن تخفيف حدتهـا والتعامل معهـا بحكمة، فأنـت لا تحظى بوجـود التحليل الشخصـي، الذي يعمل على تقييم الموضوعات والتفكير فيها بعناية، فحسب، بل إنك تتمتع أيضًا بالميل إلى الثقة، الذي يطلق، ويشجع، ويحقق التضافر مع إبداع الآخرين وحسن تقديرهم. وهكـذا، في المنطقة ٢، يتضاعف "حسن التقدير" بشكل هندسي. ويتضاعـف الميـل إلى الثقة بشـكل هندسي أيضًـا، كمـا أن ميلك إلـى الثقة سيصبح حافزًا في وجود الميل نفسه في الآخرين، ورغبتهم في الارتقاء إلى مستوى هذه الثقة.

بمعنـى آخـر، تعـد المنطقة ٢ مفعمـة بالحياة، بكل مـا تحمله الكلمـة من معان. فالمستـوى المرتفع من التحليـل والميل الكبير إلى الثقة لا يساعدان على إيجاد حسن تقدير جيـد للأمور فحسب، بل إنهما يعملان أيضًا علـى تحقيق التضافر الديناميكي الذي ينتج عددًا لا نهائيًا ومستمرًّا من الاحتمالات.

تذكـر: الثقة الذكية لا تعني بالضـرورة أن تمد روابط الثقة إلى شخص ما، فربما تقـرر أن تمد روابط للثقة المحـدودة، أو ألا تثق بأحد على الإطلاق - كما قد تفعل في المنطقـة ٤. ولكـن رغم أن قرارك ربما يبدو متشابهًا، فـإن البدء في المنطقة ٢ ربما يحدث كل الفارق، لأن الأسلوب نفسه سيؤدي في الغالب إلى بناء الثقة.

## تحديد العوامل

من الممكن أن تكون مصفوفة الثقة الذكية مفيدة للغاية كأداة تشخيصية وتوجيهية.

وفيما يتعلق بالتحليل، من المفيد أن تفكر في ثلاثة عوامل مهمة، وهو شيء يمكنك القيام به من خلال طرح هذه الأسئلة:

١. ما *الفرصة* (الموقف أو المهمة القريبة)؟
٢. ما المخاطر الضمنية؟
   - ما النتائج المحتملة؟
   - ما احتمالات النتائج؟
   - ما أهمية وضوح النتائج؟
٣. ما مصداقية (الصفات الشخصية/الكفاءات) الأشخاص المشتركين؟

والآن، هيـا بنـا نر كيف تساعد هذه الأسئلة على تحديد الثقة الذكية في أي موقف حياتـي. هل تتذكر تجربتي مـع "آن هومفريس"، تلك الفتاة الصغيرة في فريقي للعبة

*flag football* (لعبة شبيهة بكرة القدم الأمريكية، ولكن يتم فيها إيقاف حامل الكرة عن طريق نزع شرائط معلقة بحزامه، بدلًا من العرقلة) في دوري للناشئين؟ إذا استخدمنا أسئلة التحليل، فسوف نسأل:

ما *الفرصة*؟ لقد كانت البطولة على المحك، وكانت هذه آخر لعبة في المباراة. وكانت "آن" أقل مهارة وخبرة من اللاعبين الآخرين، وكنت قد أتحت لها فرصة اللعب بقدر الوقت الذي تقتضيه قواعد دوري الناشئين، وهكذا كان يمكنني استبدالها بكل سهولة.

ما هي *المخاطر*؟ ربما نفوز أو نخسر. ربما يشعر الفريق بأكمله بقدر هائل من الإثارة والفرح - أو الإحباط الشديد. ربما تشعر "آن" بأنها فائزة، أو ربما تشعر بأنها سبب هزيمة الفريق - أو ربما تشعر بأنني لا أثق بأنها تستطيع القيام بما يتوجب عليها القيام به، عندما تشتد حدة الأمور. يمكن أن يصفني الجميع بالبطل... أو بالأحمق. ورغم أن نتيجة مباراة في دوري الناشئين ربما لا تبدو مثل نهاية العالم بالنسبة لمعظم الناس، فإنها كانت بارزة ومهمة للغاية بالنسبة لـ "آن"، ولباقي أفراد الفريق، ولكل الأشخاص المعنيين بالأمر.

ما *مصداقية* الأشخاص المعنيين بالأمر؟ كل أفراد الفريق كانوا أطفالًا رائعين، كانوا قد عملوا باجتهاد من أجل تطوير مهاراتهم من أجل الوصول إلى مباراة البطولة. وكانت شخصية "آن" ظاهرة في الطريقة التي تتصرف بها، بالإضافة إلى طريقة إظهارها للشجاعة في تقرير التنافس مع هؤلاء الأولاد في المقام الأول، ورغم ذلك، فإن كفاءتها لم تكن في مثل روعة ما يتمتع به الآخرون في الفريق.

واستنادًا إلى الإجابة عن هذه الأسئلة الثلاثة - بمعنى آخر، اعتمادًا على التحليل العقلي فحسب - فإن العديد من المدربين كانوا سيتخذون قرار الاستعانة بلاعب آخر في الدقيقة الأخيرة من المباراة، مع وضع البطولة في كفة الميزان.

ولكن يأتي دور العامل الثاني - الميل نحو الثقة - الذي يتضمن بعدًا يختلف عن التحليل العقلي، فهو يتضمن مشاعر تتراوح بين *الشك والتحفظ* و*وفرة الثقة* (انظر مصفوفة الثقة الذكية الممتدة في صفحة ٣٣٣).

إنني لم أكن أشك في دوافع "آن" أو نواياها (وهذا - بالإضافة إلى تحليلي - يضعني في المنطقة ٤). ومن الواضح أنني كنت أثق بصفاتها الشخصية.

## Smart Trust TM Matrix (مصفوفة الثقة الذكية)




- الفرصة
- المخاطر
- مصداقية (الصفات الشخصية/الكفاءة) الأشخاص المعنيين

وقد كنت *متحفظًا* حيال ثقتي بإمكانياتها، وقدرتها على تحقيق النتيجة المرجوة (بمعنى آخر، في كفاءتها)، مما سيضعني في الجزء الأعلى من المنطقة ٤، أو الجزء الأدنى من المنطقة ٢.

ورغم ذلك، كنت أشعر *بقوة* ميلي العام نحو الثقة، وكنت أؤمن بمبدأ إلهام الآخرين من خلال مد روابط الثقة، وكنت أثق بـ "آن"، وكنت أعرف أن هذه لحظة فارقة في حياتها.

ورغم أنني لم أكن أحظى بالوقت اللازم لكي أراجع كل هذه العوامل في الملعب في ذلك اليوم، فإنها قامت بدورها عندما قررت بسرعة أن أجعل لحظة اتخاذ القرار لحظة لإبداء للثقة. وأنا أعتقد بأن الاختيار الذي اتخذته كان يقع بشكل واضح في المنطقة ٢. واعتمادًا - على الأقل إلى حد ما - على هذا الاختيار، فزنا بالمباراة، وأحس كل واحد في الفريق بمشاعر رائعة، واكتسبت "آن" خبرة إيجابية كبيرة في حياتها.

هل كنت سأظل معتقدًا أن قراري كان ممارسة للثقة الذكية، لو كنا قد خسرنا المباراة؟ نعم، فأنا أعتقد أن هذا بعث رسالة إلى "آن" - بالإضافة إلى جميع أفراد الفريق - مفادها أنني أثق بهم، وسوف أقوم بدعمهم، بغض النظر عن الشيء المعرض للخطر، ولم يكن الفوز بالمباراة هو النقطة الوحيدة الضمنية في هذا الأمر. فقد كان في كفة الميزان أيضًا، مشاعر هؤلاء الأطفال حيال جهودهم، وخبراتهم بوجه عام لكونهم جزءًا من الفريق، والتي سوف تؤثر على ثقتهم وقدرتهم على الشعور بأنهم موضع للثقة، وعلى مد روابط الثقة طوال حياتهم.

وخلال مد روابط الثقة، فإن التوجيه العام هو أن تمدها بشروط إلى الأشخاص الذين يحاولون اكتسابها، وبوفرة إلى الأشخاص الذين قاموا بذلك بالفعل. وضع في الاعتبار أنك عندما تمد روابط الثقة بوفرة حتى، فسيظل هناك تحمل للمسئولية، لأنه مبدأ يعزز الثقة بالفعل.

## إدارة المخاطر

إن قرار مد روابط الثقة، أو عدم مدها، دائمًا ما يكون مسألة تتعلق بإدارة المخاطر. ولكي تحصل على فكرة أفضل حول كيفية القيام بهذا، هيا بنا نلقِ نظرة على بعض الأمثلة الأخرى التي ذكرتها سلفًا وننظر إليها من خلال عدسات المصفوفة.

أولاً: هيا بنا نلقِ نظرة على شراء "وارن بافيت" لشركة "ماكلين ديستريبيوشن" من شركة "وولمارت". كانت الفرصة تتمثل في عملية شراء محتملة. ويبدو عدم اتخاذ الاحتياطات الواجبة شيئًا خطيرًا للغاية، وبالنسبة لمعظم الناس، كان من المحتمل أن يكون الأمر كذلك. ولكن في هذه الظروف، لم تكن المخاطر كبيرة كما قد يحدث في العادة. فلقد كانت "وولمارت" شركة عامة، تخضع لقواعد التفتيش العام وقوانينه. علاوة على ذلك، كان الأشخاص العاملون في "وولمارت" يتمتعون بمستوى عال من المصداقية (الصفات الشخصية والكفاءة). علاوة على ذلك، كان "بافيت" يتمتع بسمعة حسنة وتأثير كبير - ولنكن واقعيين هنا - لن يحاول أحد خداع "وارن بافيت" في صفقة عامة. ولذلك، قرر "بافيت" أن يمد روابط الثقة بوفرة، أي أن يقوم بالصفقة اعتمادًا على المصافحة بالأيدي دون القيام بالاحتياطات الواجبة، ما أدى إلى زيادة السرعة، وتقليل التكلفة بشكل كبير. أهذه هي الثقة الذكية؟ بالطبع. إنها المنطقة ٢.

والآن، لنأخذ مثالاً آخر: المرأة التي ذكرتها في فصل السلوكيات الثلاثة عشر "توسيع نطاق الثقة". كما ربما تتذكر، فإن الرئيس التنفيذي للشركة التي قررت المرأة شراءها، لم يكن يريد أن يعقد اتفاقية حول شروط العمل، حيث قال: "إنك تقومين بشراء شركتي. يجب أن تثقي بي". ولقد فعلت ذلك - وانتهى الأمر بكارثة محققة. أهذه هي الثقة الذكية؟ لا. في هذه الحالة، لم تكن المرأة تتمتع بنفوذ "وارن بافيت"، ولم يكن الرئيس التنفيذي يتمتع بالمصداقية أو يتحمل المسئولية العامة لشركة "وولمارت". ولذلك، فإن مد روابط الثقة بوفرة مع عدم اتخاذ "الاحتياطات الواجبة"، في هذه الحالة، ربما لم يكن من حسن التقدير. وهذا يقع في المنطقة ١ - صفقة "ساذجة"، تتسم بميل كبير نحو الثقة، وانخفاض مستوى التحليل.

مثال آخر - هو قيامي بمد روابط الثقة مع ابني "ستيفن"، من خلال إتاحة الفرصة له لقيادة سيارة العائلة. كان من الواضح أن هذه مخاطرة كبيرة. (في النهاية، إنه مراهق!) ورغم ذلك، كانت المخاطر مخففة إلى حد ما بسبب حقيقة أنه مر بإعداد جيد بشكل عام، وأنه حصل على دورة تدريبية في القيادة، واجتاز الاختبارات الضرورية من أجل الحصول على رخصته. علاوة على ذلك، كان لدينا اتفاق نافذ، ينص على عواقب واضحة على سوء التصرف أو الاختيارات السيئة. حسنًا، قام "ستيفن" باختيار سيئ، وقاد السيارة بسرعة شديدة. وفي ظل الاتفاق، كان هو الشخص الذي يجب عليه بشكل أساسي التعامل مع عواقب اختياره السيئ. هل كانت هذه ثقة ذكية؟ أعتقد هذا. إنها بالتأكيد أكثر ذكاء من بدائل مد روابط الثقة بدون شروط (المنطقة ١)، أو عدم مدها على الإطلاق.

وفي تربية الأطفال، فإنك تتعامل دائمًا مع مشكلات مد روابط الثقة مع الأطفال، وفي بعض الأحيان، ربما يكون الأمر أشبه بتجربة قطار الملاهي، مع مرورهم بمرحلة النضج، ولقد وجدت فائدة خاصة لأن يقوم الوالد بجهود واعية من أجل البقاء في المنطقة ٢ - حيث يرتفع الميل إلى الثقة، مع القيام بالتحليل، حتى يمكنك مد روابط الثقة بطريقة تشجع وتساعد الطفل على التعامل مع الثقة بجدية، واكتساب قدرة التعامل مع الإشراف بطريقة مسئولة.

وهناك بالتأكيد مجال لوجود مجموعة متنوعة من الأساليب حتى في المنطقة ٢. واعتمادًا على الموقف، ربما يتضمن حسن تقدير الثقة الذكية أي شيء، من مد روابط الثقة الكاملة إلى عدم الثقة على الإطلاق، أو مد روابط الثقة في بعض أبعاد الأسس الأربعة (مثل النزاهة، والنية، والقدرات)، ولكن مع عدم الوثوق بأبعاد أخرى (مثال، النتائج). وتضع الثقة الذكية في اعتبارها كلاً من الأرباح العامة لعلاقات

الثقة العالية، بالإضافة إلى خصوصية الموقف، والمخاطر، والصفات الشخصية، والكفاءة للأشخاص المعتيين بالأمر. وتدمج الثقة الذكية الميل إلى الثقة مع التحليل بطريقة تحقق أكبر قدر من الأرباح، وأقل قدر من المخاطر.

> *إن الهوس بالقياس يمثل مشكلة. فهناك شيء يمكننا استخدامه بدلًا من القياس: حسن التقدير. فبعض من أهم الأشياء في العالم لا يمكن إخضاعها للقياس.*
>
> - هنري مينتسبرج، مؤلف وأستاذ جامعي

## لماذا لم يتحول العديد من المديرين الجديرين بالثقة إلى قادة؟

على مدار هذا الكتاب، قلت إن "القيادة" تحقق النتائج بطريقة تلهم الثقة. ولم يتحول العديد من المديرين الموثوق بهم - أشخاص جديرون بالثقة يتمتعون بمستوى عال من الصفات الشخصية والكفاءة الفنية - إلى "قادة"، لأنهم لا يعرفون كيفية مد جسور الثقة الذكية. إنهم يعملون في الأساس في المنطقة ٤، منطقة الشك. فربما يقومون بتفويض المهام إلى الآخرين، أو تكليفهم بها، مع وضع معايير لقياس إنجازاتهم. ربما يمدون *روابط الثقة المزيفة* - بمعنى آخر، أن يلجأوا إلى "المداهنة" في مد روابط الثقة، ولكنهم يقومون بالتحكم في كل تفاصيل النشاط. وهم لا *يأتمنون* الآخرين بشكل كامل، ولا يمنحون الآخرين *الإشراف* (مسئوليات تتضمن الثقة) الذي يتضمن الملكية وتحمل المسئولية، ويخرج أفضل ما في العاملين من براعة، ويخلق أجواء تثمر أرباح الثقة العالية.

ورغم أن التفويض عمل عقلي، فإن الائتمان شيء غريزي - شيء تشعر به. وعندما لا يتعلم العاملون مد روابط الثقة، فإنهم لا يتحولون إلى قادة، بكل ما تحمله الكلمة من معنى - سواء في العمل أو المنزل.

في نهاية أحد البرامج، جاءني رجل كان يعمل مستشارًا عامًا لإحدى الشركات، وقال: "إن تدريبي وخبرتي في المجال القانوني أعطياني الميل إلى عدم الثقة. في بعض الأوقات، كان هذا يخدمني بشكل جيد، ولكنه كان يتسبب في وقوع مشكلات كبيرة في أوقات كثيرة، فلقد جعلني هذا أقع في علاقات قانونية مكلفة ومستهلكة

للوقت، كما تسبب في جرحي بشدة في العلاقات الشخصية، حيث كنت قد مددت استخدام عقليتي المهنية في حياتي الشخصية. والآن، بدأت مسيرة مهنية جديدة، حيث ألهمتني فكرة البدء مع الميل إلى الثقة. إنني لا أعلم نوعية النتائج التي سوف تتحقق، ولكنني مقتنع بأن هذا هو طرف البداية المنطقية. وهو مكان أفضل للبدء منه".

وأنا أتفق معه بالتأكيد - *إنه* مكان أفضل للبدء منه.

إن الوظيفة رقم واحد للقائد هي بث الثقة، أي تحرير إبداع الأفراد وقدراتهم لكي يقدموا أفضل ما لديهم، وخلق أجواء تتسم بالثقة العالية، يستطيعون العمل فيها بفاعلية مع الآخرين، وينطبق هذا في كل من العمل والمنزل.

> *أول شيء يجب على أي قائد القيام به هو بث الثقة.*
>
> - دوج كونانت، الرئيس التنفيذي، شركة "كامبل سوب"

إذن، كيف تقوم ببث الثقة؟ عن طريق القيام بالأشياء التي نتحدث عنها على مدار هذا الكتاب. أولًا: يمكنك أن تبث الثقة عن طريق البدء بنفسك ومصداقيتك (الأسس الأربعة). ثانيًا: يمكنك أن تبث الثقة عن طريق التصرف بشكل متناسق بطرق تساعد على بناء الثقة مع الآخرين (السلوكيات الثلاثة عشر)، بما في ذلك مد روابط الثقة إلى الآخرين بحكمة وبشكل هادف (الثقة الذكية). ومن أجل القيام بدورك القيادي الكبير، تستخدم الأسس الأربعة، والسلوكيات الثلاثة عشر من أجل تحقيق التوافق في "مؤسستك" (مشروعك التجاري، أو قسمك، أو فريقك، أو إدارتك، أو عائلتك)، والسمعة في السوق، والمساهمة في العالم. وبينما تقوم بهذه الأشياء، سوف تحصل على النتائج بطريقة تبث الثقة.

ويتبع بعض القادة أساليب موجهة نحو التفاصيل - ليست الإدارة كثيرة التدخل، في الواقع - ربما تبدو، رغم ذلك، أنها لا تبث الثقة. وعند التفكير في ضرائب الثقة المتدنية، فمن الحكمة لكل القادة أن يفكروا في طريقة رؤية الآخرين لأسلوبهم. ومن الأفضل بالنسبة للقادة الذين يتبعون أساليب أكثر توجهًا نحو التفاصيل، أن يبذلوا مزيدًا من الجهد من أجل توصيل ميل حقيقي نحو الثقة وممارسته.

مرة أخرى، أؤكد على أن القدرة على إقامة روابط الثقة - خاصة في اقتصاد

"العالم المنفتح" - وتنميتها، وتوسيع نطاقها، واستعادتها تمثل الكفاءة المهنية والشخصية *الأساسية* في وقتنا الحاضر. وتعد القدرة على ممارسة الثقة الذكية جزءًا حيويًّا في هذه الكفاءة، فسوف تمكنك الثقة الذكية من خلق توازن وتضافر قويين بين التحليل والميل إلى الثقة، وهذا سيؤدي بدوره إلى حسن التقدير الذي سيمكنك من الارتقاء بنفسك بفاعلية، وإثارة المواهب، والإبداع، والتضافر، وأعلى درجات المساهمة في حياة الآخرين.

# استعادة الثقة بعد فقدها

*يبني البشر العديد من الجدران، وعددًا غير كاف من الجسور.*

*– السير إسحاق نيوتن*

قرأت في الآونة الأخيرة مقالة لمؤلف رائد في الأعمال التجارية، كتب فيها:

*الحقيقة هي أنك لا تستطيع استعادة الثقة. هذا هو كل ما في الأمر. هل تشك في ذلك؟ فكر جيدًا في الأوقات التي تعرضت فيها للخيانة. هل وجد المسيء يومًا طريقًا يصل به إلى قلبك؟ إذا كنت مثل الآلاف الذين ألقيت عليهم هذا السؤال، فستكون الإجابة هي: "لا، مطلقًا". إن الثقة تكتسب مرة واحدة، وتضيع مرة واحدة. وإذا ضاعت، فإنها تضيع إلى الأبد.*

ربما تكون قد مررت بتجربة تؤكد هذا الموقف. ربما تكون قد انتهكت الثقة في علاقة مهنية أو شخصية، وحاولت استعادتها، ولكنك فشلت، أو ربما قام شخص ما بانتهاك الثقة معك، وأقسمت إنك لن تثق في هذا الشخص مرة أخرى مهما حدث! أو ربما أقسمت إنك لن تثق في *أي* شخص بعد ذلك أبدًا.

ومـن المؤكد أن انتهاك الثقة يتسبب في الشعور بالألم، والإحباط، والخسارة. إنه يسبب الخـراب في العلاقات، والشـراكات، والخطط، والأحـلام، والمشروعات، من كافة الأنواع.

وأنا أول من يعترف بأن هناك مواقف لا يمكن فيها استعادة الثقة؛ فالمخالفة تكون قاسيـة، والخيانة ثقيلة، والألم شديدًا. لقد تقطعـت أوصال الثقة، وليس هناك طريقة لنضـع الأجزاء معًا في كيان قابل للحياة مرة أخـرى. في الحقيقة، ربما لا تكون هنـاك فرصـة حتى *لمحاولة* استعادتها. وهكذا، فإنني أتفق من كل قلبي مع الذين يقولون بأن أفضل أسلوب، حتى الآن، هو عدم انتهاك الثقة مطلقًا. إن الثقة ليست شيئًا من الأمور المسلم بها؛ إنها شيء نقوم ببنائه، وتقديره، ورعايته، وحمايته، والحفاظ عليه بعناية.

وبرغـم ذلك، فـإن طبيعة الحياة تقتضي بأن يضطر كل واحـد منا، بالتأكيد، إلى التعامـل مع انتهاكات الثقة في وقت مـن الأوقات - وربما في عدد مختلف من الأوقات - خـلال حياتنا. وفي بعض الأوقات، نقوم بشـيء سخيف. وقد نرتكب خطأ في إحدى العلاقـات المهنية أو الشخصية، ونتعرض للعراقيل بسبـب حساب الثقة المستنفد أو المديـن. وفجأة تحل الشكوك محـل التضافر، ويتمزق الاتحـاد، وتذهب الأعمال إلى مكان آخر، وتتشتت الأسرة، وتنزل العقوبات.

وفي أوقات أخرى، ربما نرتكب خطأ بسيطًا، أو نظهر قصورًا في الكفاءة، لنكتشف أن الآخريـن يفسـرون سلوكنا على أنه انتهاك للصفـات الشخصية - وهو الذي تعتبر استعادته أمرًا أكثر صعوبة.

"انظر إلى ما فعلته!".

"ولكنني لم أكن أعني أن ...".

"ولكنني كنت أحاول فحسب أن ...".

وكما ذكرنا في الفصل التمهيدي للسلوكيات الثلاثة عشر، فليست طريقة تصرفنا فحسـب هي التـي تؤثر على الثقـة، بـل إن تفسيرات النـاس أيضًا لهـذه السلوكيات، واستنتاجاتهـم التي ترتكز عليهـا تؤثر على الثقة. مرة أخرى، كمـا قال "نيتشه": "لا توجد حقائق، ولكن هناك تفسيرات". تذكر أن النـاس يميلون إلى الحكم على الآخرين اعتمـادًا علـى سلوكياتهم، ويحكمون على أنفسهم اعتمادًا علـى نواياهم. وهكذا، فإن السلوك السيئ، ذا النوايا الحسنة، يمكن أن يدفع الآخرين إلى افتراض النية السيئة؛ مما يتسبب في زيادة السحب من رصيد الثقة، وصعوبة استعادة الثقة، بشكل كبير.

وعلـى الجانب الآخـر، ربما تكون هنـاك أوقـات ينتهك فيها الآخـرون الثقة معنا، ونصبـح في مواجهة اتخاذ قرار حول كيفية التعامل مع هذا الأمر، فربما يقوم شريك

العمل بإساءة استخدام التمويل، أو لا يرتقي أحد أفراد فريق إلى مستوى المسئولية، أو يتحدث أحد الموردين عنا بالسوء إلى الآخرين في قطاع العمل، أو يستخدم شريك الحياة بطاقة الائتمان بشكل منفرد وبتهور، أو يكرر طفل خرق فرض حظر التجوال. إن طريقة تعاملنا مع هذه الانتهاكات للثقة ربما تؤثر على علاقات وفرص العمل، والجمعيات المدنية، وسعادتنا الشخصية، وسعادة عائلاتنا – حتى لأجيال قادمة.

إذن ما الذي نفعله؟

هل من الممكن أن تستعيد الثقة بالفعل؟

هل من الحكمة – أو الحماقة – أن نحاول؟

## التحدي فرصة

كما قلت في الفصل ١، إن الفكرة القائلة بأنه "لا يمكن استعادة الثقة لو فقدت" مجرد خرافة. وعلى الرغم من أن هذا ربما يكون صعبًا، فإنه يمكن استعادة الثقة، في معظم الحالات – وغالبًا ما يمكن تعزيزها!

على سبيل المثال، في الليلة التي جاءني فيها الاتصال الهاتفي من الشرطة في منتصف الليل لكي آخذ ابني الذي كان يقود السيارة بسرعة شديدة، انخفضت ثقتي فيه كثيرًا، فقطعت أنا و "جيري" شوطًا طويلاً لكي نقرأ على "ستيفن" الشروط التي ستمكنه من قيادة سيارة العائلة. ووافق على هذه الشروط. ثم خرج، وهو مدرك لما يقوم به، وانتهك أحد أكثر هذه الشروط أهمية – طاعة القانون.

وعلى الرغم من ذلك، لم تتم استعادة الثقة التي كنا على استعداد لمد جسورها مع "ستيفن" قبل مخالفته، فحسب، بل إنها زادت في الواقع أيضًا. ويمكنني القول بصدق إن ثقتي في "ستيفن" أقوى بالتأكيد في الوقت الحاضر مما كانت عليه قبل هذه التجربة، ويعتبر جزء كبير من الأسباب نتيجة لما حدث خلال اجتيازنا لهذه التجربة.

فعندما اعترف ستيفن بمخالفته، واعتذر، وقضى شهورًا يواجه التحديات المتمثلة في تسديد مبلغ الغرامة وتحمل عواقب أفعاله، ازداد فهمًا ونضجًا وتصميمًا على ألا يعود إلى هذا الموقف أبدًا، وازدادت مصداقيته الشخصية. وقوى تكامله، وتحسنت نواياه. وزادت قدراته من خلال البحث عن طرق أكثر نضجًا للتعامل مع الإحباط في حياته. وحقق نتائج – اتجاهات أفضل، وعادات أفضل، وقيادة أفضل، لدرجة أنه أصبح معروفًا بين أقرانه بأنه سائق "حذر"، ودون أن يعلم، قام "ستيفن" أيضًا بتنفيذ بعض من السلوكيات الثلاثة عشر؛ فقد عمل على مواجهة الواقع، وتصحيح

الأخطاء، وتحقيق النتائج، والوفاء بالالتزامات، والتحسين، وعن طريق القيام بهذا، قام "ستيفن" بدعم جوهره، وعلاقته بنا أيضًا.

ولأنني رأيت "ستيفن" يمر بهذه العملية - لأنه تعرض للاختبار، وعلاقتنا كذلك، ونجح في اجتيازها - فلقد شعرت بالفعل أن حساب الثقة أكبر مما كان عليه من قبل. ورغم أن الموقف كان مؤلمًا، فإنه قدم لنا وله فرصة للتعلم، والتحسن، وبناء الثقة.

أحد أبرز المعوقات التي تقف في طريق بناء الثقة واستعادتها هو النموذج السطحي، ثنائي الأبعاد، القائل بأن الحياة المثالية خالية من التحديات؛ فسوف نرتكب أخطاء. وسوف يرتكب الآخرون الأخطاء التي تؤثر علينا. هذه هي الحياة. وتتمثل المشكلة في كيفية استجابتنا لهذه الأمور - ما إذا كنا سنختار إعطاء الأولويات للأرباح الهائلة طويلة المدى للثقة على الرضا المؤقت الذي ربما نشعر به من القيام بالأشياء التي تنتهك الثقة، أو محاولة تبرير السلوكيات ذات الثقة المتدنية، أو حمل الضغائن، أو التقصير في التسامح.

إنني مقتنع تمامًا بأن منح الأولوية للثقة، في معظم الحالات - السعي إلى بنائها، وتنميتها، واستعادتها، ومد جسورها بحكمة - سوف يجلب أرباحًا شخصية ومؤسسية تتفوق على أي مسار آخر. ولذلك، رغم أن استعادة الثقة ربما تكون أمر صعبًا، فإنه من المؤكد أنها تستحق المحاولة، وحتى إذا لم تتم استعادة الثقة في العلاقة المحددة التي تعمل على استعادتها، فإن جهودك في استعادتها سوف تزيد من قدرتك على بناء الثقة في العلاقات الأخرى.

ومثلما يحدث في معظم مواقف الحياة، يُبنى التقدم على أنقاض الانهيار. فربما تصبح التحديات والأخطاء بعضًا من أعظم فرص التعلم، والتنمية، والتحسين. ومع وضع هذا في الاعتبار، هيا بنا نُلْقِ نظرة الآن على ما يمكننا القيام به من أجل استعادة الثقة - أولًا، عندما ننتهك الثقة مع الآخرين، وثانيًا، عندما ينتهك الآخرون الثقة معنا. وفي كلتا الحالتين، يكمن السر في الأسس الأربعة والسلوكيات الثلاثة عشر؛ فهي لا تساعد على بناء الثقة فحسب، بل إنها تعمل أيضًا على استعادتها.

## عندما تفقد الثقة في الآخرين

سواء فقدت ثقة الآخرين بسبب خيانة مقصودة، أو سوء التقدير، أو خطأ صريح، أو قصور في الكفاءات، أو سوء فهم بسيط، فهناك طريق واحد لاستعادة الثقة - زيادة مصداقيتك الشخصية، والتصرف بطرق تلهم الثقة.

وعلى الرغم من ذلك، فإن فهم الطريقة التي فقدت من خلالها الثقة، في المقام الأول، أمر أساسي في معرفة الطريقة المناسبة لتطبيق الأسس والسلوكيات في محاولة استعادتها. وعلى العموم، فإن استعادة الثقة التي تضيع بسبب انتهاك الصفات الشخصية (النزاهة أو النية)، أصعب بكثير من استعادة الثقة التي تضيع بسبب قصور الكفاءة (القدرات أو النتائج)، وتعتبر استعادة الثقة التي تضيع بسبب انتهاك النزاهة أكثر الأنواع صعوبة في جميع العلاقات، سواء كانت شخصية، أو عائلية، أو مهنية، أو مؤسسية، أو في السوق.

ضع نصب عينيك أنك عندما تتحدث عن استعادة الثقة، فإنك تتحدث عن تغيير مشاعر شخص آخر نحوك، وثقته فيك، وهذا ليس شيئًا يمكنك التحكم فيه؛ فلا يمكنك إجبار الناس على الوثوق بك. ولا يمكنك دفعهم إلى ائتمانك؛ فربما يتعاملون مع مشكلات أخرى في حياتهم تجعل هذا التحدي أمرًا أكثر صعوبة بالنسبة إليهم. أو ربما يكونون قد فسروا قصور الكفاءة من جانبك على أنه انتهاك لصفات الشخصية؛ مما يؤدي إلى تعقيد المسألة كثيرًا. المقصد هنا هو أنك تستطيع القيام بما يمكنك القيام به فحسب، ولكن هذا كثير. وحتى إذا لم يكن بمقدورك استعادة الثقة في موقف أو علاقة ما، عن طريق تقوية الأسس الأربعة وجعل السلوكيات الثلاثة عشر عادات تتبعها، فسوف تزيد من قدرتك على بناء أو استعادة الثقة في المواقف أو العلاقات الأخرى طوال حياتك.

ولذلك، تذكر: إننا لا نتحدث هنا عن "علاج" شخص آخر؛ فلا يمكنك القيام بهذا، ولكنك تستطيع أن تقدم للآخرين شخصًا يتمتع بالمصداقية، ويستحق الوثوق به، ويتصرف بطرق تلهم الثقة، وتظهر التجربة أن هذه النوعية من الأمثلة سوف تحقق نتائج أفضل من أي شيء آخر يمكنك القيام به من أجل استعادة الثقة.

## استعادة الثقة على كافة المستويات

الآن، هيا بنا نُلْقِ نظرة على بعض الأمثلة من الموجات الخمس للثقة، ونرى كيف يمكن أن تساعد المصداقية والسلوكيات على استعادة الثقة على كافة المستويات.

ولاحظ كيف أن اجتياز تحدي التعامل مع الثقة المنتهكة في العديد من المواقف، يضع الأساس لاكتساب المزيد من الثقة أيضًا.

## الثقة المجتمعية

إن استعادة الثقة على المستوى المجتمعي تعني إعادة بناء الثقة في البلاد، والمؤسسات، والقطاعات، والمهن، والآخرين بشكل عام، وهي تتضمن العمل ضد الشكوك والظنون، واستبدالها بالتعاون، وإيجاد القيم، والسلوكيات الأخلاقية.

وهناك العديد من البيانات التي تشير إلى أنه يمكن تحسين الثقة في المجتمع: فبعد وقت قصير من فضائح شركة "إنرون" وشركة "وورلدكوم"، أظهرت دراسة قامت بها شركة "واتسون يات" في عام ٢٠٠٢ أن ثقة الموظفين في الإدارة وصلت إلى ٤٤ بالمائة فحسب، وأظهرت دراسة أخرى قامت بها الشركة نفسها بعد ذلك بسنوات قليلة أن الرقم ارتفع إلى ٥١٪. وقامت بعض البلاد - مثل اليابان، والدنمارك، وهولندا - بتنمية الثقة في مجتمعاتها بشكل كبير على مدار العقدين الماضيين.

وفي جمهورية إيرلندا، حول القادة تركيز الأمة على مدار الأعوام الـ ٣٠ الماضية من الداخل إلى الخارج؛ فقد نقلوا الأمة من الاستقلال الاقتصادي إلى الاعتماد المتبادل. وقاموا بفحص النظام التعليمي القديم السابق لكي يجعلوا إيرلندا إحدى البلاد الرائدة في التعليم على مستوى العالم بلا منازع، وعملوا على تحسين انسجام العمالة من خلال التعاون الهادف، وجلب المغتربين، والنهوض بإيرلندا لتلعب دورًا أساسيًّا في عالم التكنولوجيا، وفي النهاية جذب الاستثمارات - وفي الحقيقة، جذبت ٢٥٪ تقريبًا من استثمارات الولايات المتحدة الأمريكية في أوروبا، رغم أنها تمثل ١٪ من التعداد السكاني لأوروبا.

وكما قال "بيرتي إيهرن"، رئيس الوزراء الأيرلندي معلقًا: "إن التكنولوجيا تمثل القوة الدافعة لنا بالتأكيد. لقد منحت الثقة لجيل جديد كامل من الأيرلنديين. ولقد ساعدت على إيجاد فرص العمل، ومقاومة موجة الهجرة العاتية عن طريق إعطاء شعبنا مستقبلا".

ولقد قامت قيادة جمهورية إيرلندا بكل هذا عن طريق بذل جهود واعية وتعاونية تتضمن سلوكيات مثل مواجهة الواقع، والتحسين، وتحقيق النتائج. ونتيجة لذلك، فقد قاموا ببناء المصداقية والثقة العالمية فيهم كأمة.

## ثقة السوق

من ناحية ثقة السوق، من الصحيح أنه في العديد من الحالات، لو قمت بانتهاك ثقة العملاء، فلن تحصل على فرصة ثانية؛ ففي النهاية، يعود هذا القرار إلى العميل

الــذي ربما يختار التوقف عن التعامل معــك تمامًا، والمضي في طريقه، وكما قلت من قبـل، فـإن هذا صحيح على نحو خاص لو كانت المخالفة قد وقعت في إحدى الصفات الشخصية - خاصة النزاهة.

وعلـى الرغم مــن ذلك، ففي بعض الحالات، تظهــر التجربة أن الأسـس الأربعة والسلوكيات الثلاثة عشر تجعل استعادة ثقة السوق - بل وتعزيزها - أمرًا ممكنًا. وفي كتــاب *Tales of Knock Your Socks Off Service*، يروي مؤلفا الأعمال التجارية، "كريستن أندرسون" و "رون زيميك"، القصة التالية:

*كان لدينا صديقان مقربان يحتفلان بعيد زواجهما الـ ٢٥. اتصلنا بهما لتهنئتهما، والاطمئنان علـى الزهـور التي طلبناها لهذا اليوم الكبير - ومن أجل الحفل الكبير الذي كانا سيقيمانه في ذلك المساء. ولقد أصابنا الضيق لأن ما وصل إليهما لم يكن زوجًا من باقات الزهور الاحتفالية الكبيـرة التي تصورناها، بـل كان نبتة صغيرة في إصيص - شيئًا صغيـرًا جدًّا - لدرجة أنها، في أحسن الأحوال، ربما تزين ركنًا منزويًا في الحمام الصغير الموجود بجوار غرفة العائلة.*

*كان هـذا بعـد الساعة ٦ مســاء، وكان الحفل سيبدأ الساعــة ٧:٣٠ مساء. اتصلنــا، ولحقنا بـ " جيـري"، وهو فــي طريقه للخروج، وشرحنا له الخطأ. فرد علينا قائلاً: "لا تقولا كلمة أخرى. سوف أعالج هذا الأمر على الفور". وفي الساعة ٧:١٠ مساء، اتصل بنا صديقانا ليخبرانا بأن شاحنـة سلمتهما منذ قليل اثنتين من باقات الزهور الكبيــرة، وباقة زهور لتزيين وسط مائدة الطعــام. آه - هل نسيــت أن أخبركم؟ إن أصدقاءنا يعيشون في ولايــة نورث كارولينا - ونحن، وبائــع الزهور، نعيش في ولاية مينابولس - وعلى الرغم من أنهما تقعان في نطاق زمني واحد، فإنهما تبتعدان عن بعضهما حوالي نصف القارة.*

*وعندمــا وصلـت الفاتورة، كانت تحمــل تكلفة الطلب الأصلــي فقط، وقدمها " جيــري" - بائع الزهور - بتواضع، وباقة زهور صغيرة في يده. اعتذر " جيري" مرة أخرى عما حدث، وأكد لنا أن هــذا لــن يحدث مرة أخرى. لم يختلق" جيري" الأعذار لنا. ولم يلق باللوم على بائع الزهور الوفـي في مدينة تشارلوت. ولم يقل: " لا يمكنك أن تصدق كَمّ المساعدات التي كان يجب عليَّ التعامــل معها فــي ذلك اليوم" . لا شيء من ذلك؛ فقط - " مرة أخــرى، إنني آسف عما حدث. أرجـو أن تفكروا فينا مرة أخــرى، عندما تفكرون في شراء الزهـور" ، ويمكنك التأكد من أننا سنفعل ذلك. ولقد فعلنا.*

فــي هذا الموقف - كمــا في العديد مــن المواقف التي تتضمــن إصلاح الخدمة - تتحــول المشكلــة ذاتها إلى حافــز من أجل إيجــاد مزيد من الثقــة، عندما تعالج الشركات هــذه الموضوعات بشكل مباشر، وتحل المشكلــة الصعبة بطريقة تستعيد الثقــة. ومن الممكن أن يؤدي هذا النــوع من إصلاح الخدمة إلى أن تفوز بعميل مدى الحياة.

مثال آخر، في تسعينيات القرن الماضي، كانت شركة "نايك" تتعرض لانتقادات شديدة، من قبل النشطاء؛ لأنها لا تتحمل المسئولية من الناحية الاجتماعية، استنادا إلى الظروف في بعض مصانع شركاء التصنيع الأجانب؛ فقام رئيس مجلس الإدارة بخطوات من أجل تصحيح الأخطاء. وأقر بأن المشكلة "تمثل استجابة غريبة وعرة، خطأ أتحمل مسئوليته بالفعل". ومن خلال أفعال وسلوكيات الشركة على مدار السنوات التالية، حققت الشركة نتائج ملموسة، وأظهرت التزامًا قويًا من أجل تعزيز ظروف القطاع بأكمله، ومن أجل أن تصبح مواطنة مؤسسية رائدة. وفي عام ٢٠٠٦، جاءت الشركة في المرتبة الثالثة عشرة ضمن قائمة "أفضل شركات المواطنة المؤسسية". ولقد تمت استعادة الثقة - التي ربما تكون قد ضاعت قبل ذلك - عندما أحسنوا التصرف في هذه المشكلة، وأظهروا الشفافية. ولا يزال هناك منتقدون للشركة، ولكن كما يقول رؤساء العلامة التجارية "نايك"، "مارك باركر" و "تشارلي دينسون"، في تقريرهما للمسئولية المؤسسية: "إننا نريد بناء الثقة، وتمكين الجهات المعنية من الحكم علينا، ليس من خلال التصورات، بل بناء على الحقائق. إن الشفافية أداة أساسية في هذه العملية".

## الثقة المؤسسية

إن استعادة الثقة داخل مؤسسة ما ربما يبدو أمرًا صعبًا، خاصة إذا كان التركيز ينصب بشكل حصري تقريبًا على الإنتاج، ولا يتعادل مع الحاجة إلى الحفاظ على القدرة على الإنتاج في المستقبل. وعلى الرغم من ذلك، فإن حقيقة أن مؤسسات الثقة العالية تتفوق على مؤسسات الثقة المتدنية بمقدار ثلاثة أضعاف، تقدم حافزًا قويًا من أجل بذل الجهد. إن ارتفاع مستوى الثقة لا يؤدي إلى خلق أجواء عملية رائعة فحسب، بل يؤدي أيضًا إلى اكتساب ميزة تنافسية قوية.

ولقد مررت بتجربة شخصية في فقدان الثقة المؤسسية، ثم استعادتها، خلال الأسابيع الأولى لعملي رئيسًا تنفيذيًا في مركز "كوفي للقيادة"، فعندما تبوأت هذا المنصب، تساءلت عن الحكمة من الاستمرار في رعاية قسمنا التعليمي. لقد كنت أقدر بالفعل مهمة هذا القسم وتأثيره المحتمل، ولكن بسبب قيامنا بتخفيض أسعارنا لسوق التعليم بشكل كبير لكي تزداد درجة الإقبال عليه، كان الاعتقاد السائد والتصور الشائع حينها أن القسم لا يسهم في تحقيق الأرباح للمؤسسة. وللأسف، لم تكن لدينا بيانات مالية كافية في ذلك الوقت لكي نعرف العكس.

ورغـم أنني كنت أتمتع بعلاقات طيبة مع موظفي قسم التعليم في الماضي، فإنني وجـدت نفسي في ذلك الوقت فـي مواجهة مدير المجموعة علـى طاولة الاجتماعات، فـي موقف التحدي من وجود القسم نفسه. علاوة على ذلك، آسف للقول إنني انتهكت بعض السلوكيات الثلاثة عشر، من خلال التحـدث عن هذا الأمر مع آخرين من وراء ظهـره بطرق لم أكـن لأفعلها في وجوده. ولقد تركت هذه الأشيـاء بالتأكيد أثرًا سلبيًّا كبيرًا على توازن حساب الثقة الذي كنت أتمتع به مع كل من القائد والقسم بأكمله.

وفـي النهاية، قمنا بترتيب الأمور المالية لشركتنـا، وتطوير أنظمة لتقديم تقارير ماليـة دقيقـة، وتطبيق أساليـب حساب التكلفة اعتمـادًا على النشـاط وأيضًا حساب التكلفـة اعتمادًا على الإدارة مـن أجل إعطائنا صورة كاملة عن الأرباح الحقيقية التي يحققهـا كل قسم من الأقسام. واتضح أنه على الرغم من تخفيض الأسعار، فإن قسم التعليم كان يحقق الأرباح، بالإضافة إلى أن هامش الأرباح كان يقترب في ارتفاعه من أعلى الأقسام جلبًا للدخل.

وفـي اليوم الذي ظهرت فيه الأرقام، ذهبت إلـى مكتب المدير، وقلت: "أنا آسف، لقـد كنت مخطئًا. إننـي أعتذر إليك وإلـى مجموعتك بأكملها. وسـوف أعوضك أنت وفريقـك عن ذلك. وسـوف أصبح المدافع الأول عن قسم التعليـم". ولقد فعلت. لقد أصبحـت مؤيـدًا لهذا القسـم. وكنت أكلف نفسـي بالتأكد من أن الجميـع يعرفون أن التعليم كان مشروعًا مربحًا وعملية تدار بطريقة جيدة.

نتيجـة لذلـك، وصل حساب الثقة مع المدير ومع القسـم بأكمله إلى عنان السماء. ورغم أنه لم يكن لديَّ أدنى فكرة عن أثر هذا في ذلك الوقت، فإن المدير أخبرني فيما بعد أن اعتذاري كان لحظة فارقة بالنسبة إليه، وبالنسبة لمجموعة بأكملها أيضًا، وأنه مهد الطريق أمام وصول القسم إلى مستوى رائع من النجاح على مدار العقد التالي.

وكل مـا أعرفـه أنه لم تتـم استعادة الثقة فحسـب، بل تم تعزيزهـا أيضًا، مع كل مـن المدير والفريق. ومع النظر إلى الوراء، يمكننـي أن أرى كيف أكدت هذه التجربة على أهمية إظهار الولاء وتصحيح الأخطاء، وقيمة استعادة الثقة في المؤسسة، وتأثير الثقة على السرعة والتكلفة.

## الثقة في العلاقات

كما ذكرت من قبل، إذا كنت عميلًا لشركة انتهكت ثقتك فيها، فربما لا تعطيها فرصة لاستعادتها؛ فهذا شيء يتعلق بالمعاملات التجارية، وربما تعتقد أنه ليس صفقة مهمة.

ولكـن إذا قام أحد أفراد العائلة بانتهاك ثقتك، فهذا لا يرتبط بالمعاملات التجارية؛ لأن العلاقات العائلية أكثر أهمية، ولها آثار أكثر شمولًا، وربما تأمل في أن تكون الرغبة في استعادة الثقة والانفتاح عليها أكبر حجمًا.

ولقد أخبرني أحد مساعديَّ بهذه القصة:

*كان هنـاك طبيب مشهور في منطقة سكنية قريبة منا يحظى بمنصب مرموق في دار العبادة، ويسهم بوقته في علاج المرضى المحتاجين في دول العالم الثالث، ويصادق العديد من جيرانه وأفراد مجتمعه، ويقوم بدور الوالد الحنون والزوج المحب ... إلى أن تورط في علاقة مع امرأة أخـرى. تـم الكشف عن حياته السريـة وسلوكه المشين الذي كان يتعارض مع القيم التي كان يعلمها في دار العبادة وعائلته، وعلى الفور انقلب عالمه رأسًا على عقب؛ حيث اضطربت حياته الزوجيـة، وشعر أطفاله بالجـرح الشديد لمشاعرهم لدرجة أن معظمهـم لم يكونوا يتحدثون معه، وفصل من منصبه في دار العبادة، وتضررت سمعته للغاية.*

*ولكـن حدث شيئـان مهمان ساعدا علـى بدء عملية العـلاج التي وضعت الأسـاس لإعادة بناء الاحتـرام والثقـة: ١) حيـث أنهـى علاقته بالمـرأة، وطلب الصفـح من زوجتـه وعائلته، و٢) اختـارت زوجته أن تبقـى معه، وتساندهـ على الملأ، وتعطيه الفرصـة ليستعيد ثقتها، بالإضافة إلـى احترامـه لنفسه. لم تتغاض الزوجـة عما حدث، أو تلقي باللوم علـى نفسها - مثلما تفعل الزوجـات اللواتي يتعرضن للإساءة العاطفية، ويسمحن لأزواجهـن بخداعهن مرارًا وتكرارًا. فقـد أكـدت على احترامهـا لنفسها، وأعطتـه إنذارًا، وطلبـت منه القيام بتغييـرات معينة في أسلـوب حياتـه وسلوكياتـه. وعلى الرغم مـن أهمية أفعالها، فـإن أفعاله كانـت الأكثر أهمية: حيـث لم يحاول أن يكذب لكي ينجو بنفسه من هذا الموقـف، وطلب الصفح، وقام بالتغييرات المطلوبة، والتزم بتعهده بألا يخون ثقتها مرة أخرى. وواجه مجتمعه، وعائلته، وجيرانه بتواضع - ليـس بغرور أو من خلال ادعاء الاستقامة الذاتية. لقد عرف الجميع ما حدث، وعرف بأنهم عرفوا. وأراد استعادة ثقتهم، أيضًا. ومع مرور الوقت، بدأت علاقته الزوجية، وعائلته، وسمعته فـي استعـادة قوتها. وعلى الرغم من أن الناس لا ينسون هـذه النوعية من الأخطاء الشخصية والعامة، فإن توجهات المرء وتغيير صفاته الشخصية، بالإضافة إلى سلوكياته، من الممكن أن تعيد بناء الثقة والاحترام.*

ومـن المؤكـد أنه ليـس كل من يقع فـي مثل هـذا الموقف سيرغب فـي أن يحاول استعـادة الثقة، ولكن هذه التجربـة ومثيلاتها تظهر أنه عندما يريد الناس ذلك، على الأقل بدرجة ما في بعض المواقف، فإنه يصبح ممكنًا.

وهنـاك مجـال آخر يسبب مشكلات كبيرة في الثقة فـي العلاقات الشخصية وهو المـال، وكما يؤكـد العديد من مستشاري العلاقات الزوجية فـإن مشكلات المال أحد الأسبـاب الأساسية فـي الطلاق، وعلى الرغم من أن العديـد من مثل هذه المشكلات

تحدث بسبب قصور في الصفات الشخصية (الأنانية، أو الإنفاق المتهور، أو محاولات التحكم أو تقييد حرية شريك الحياة في الوصول إلى الموارد المشتركة، أو بذل الجهد لإخفاء الإنفاق عن شريك الحياة)، فإن العديد أيضًا يحدث بسبب قصور الكفاءة (نقص التعليم أو الخبرة في إدارة المال). علاوة على ذلك، فإن أي اثنين يدخلان في علاقة غالبًا ما يكتبان سيناريوهات مختلفة بسبب الخلفية العائلية - على سبيل المثال، ربما يأتي أحدهم من بيئة تتسم بالإنفاق، بينما يأتي الآخر من بيئة تتسم بالاقتصاد.

روت لي امرأة هذه القصة:

*عانيت أنا وزوجي لسنوات بسبب مشكلات إدارة المال؛ فقد كنا نتفق على إنفاق نقودنا بطريقة معينة، ثم كان يأتي إلى المنزل بشيء جديد لم نتفق عليه. لقد كان الأمر محبطًا للغاية، وفي النهاية انسحبت من الناحية العاطفية كشريك مالي.*

*ومع مرور الوقت، أدرك كلانا أن هذا الموقف كان يؤثر بطريقة سلبية على الثقة في علاقتنا، وقررنا التغيير. فعمل زوجي على أن يصبح أكثر مسئولية في التصرف استنادًا إلى اتفاقاتنا؛ وعملت أنا على التعبير عن آرائي بطريقة أفضل والمشاركة بدرجة أكبر في القرارات المالية. ومعًا، أصبحنا نشترك في تعلم المزيد عن العادات المالية، بما في ذلك وضع الميزانية والاستثمار.*

*ولقد تطلب الأمر وقتًا طويلًا إلى حد ما من أجل تغيير عاداتنا القديمة، ولكن مع اجتياز هذا الأمر، أصبحنا أكثر قربًا واتفاقًا حول قيمنا وأهدافنا وعاداتنا المالية. وفي الحقيقة، يمكنني القول الآن إن وحدتنا المالية هي إحدى نقاط قوتنا؛ فالقيام بشيء مثير للتحدي معًا، أدى إلى إنشاء روابط ثقة أكثر قوة في علاقتنا بأكملها.*

وهكذا، كثيرًا ما يشعر الناس الذين يقعون في مواقف الثقة المتدنية، أنه لا يوجد شيء يمكنهم القيام به من أجل إحداث تغيير إيجابي، ولكن أمثلة مثل هذه، بالإضافة إلى أمثلة أخرى، تظهر أنه عندما يبدي الناس الرغبة - حتى في المواقف الصعبة في العلاقات الشخصية الحميمة - فمن الممكن استعادة الثقة، ومن الممكن أن تؤدي نفس جهود استعادتها إلى جعل الثقة أقوى من ذي قبل أيضًا.

## الثقة الذاتية

في كثير من الأوقات، تكون أشد أنواع الثقة صعوبة في استعادتها هي الثقة بأنفسنا؛ فعندما ننتهك وعدًا قطعناه على أنفسنا، أو نخفق في متابعة هدف ما، أو التصرف

بطرق تتعارض مع قيمنا الراسخة، فربما تنهار ثقتنا بأنفسنا بالفعل. وعندما نقوم بتكرار الانتهاكات، فإننا غالبًا ما نشعر بالذنب كثيرًا لدرجة أننا نتساءل بالفعل عما إذا كان بمقدورنا الوثوق بأنفسنا مرة أخرى.

منذ بضع سنوات، اضطر أحد أصدقائي - الذي كان يتمتع بسمعة طيبة، ولكنه لم يكن جيدًا في إدارة المال - إلى إعلان إفلاسه. لقد كان الأمر مخزيًا - بل كان أسوأ من ذلك؛ لأن الجميع عرفوا بهذا الأمر - وتسبب في تقويض ثقته بنفسه بشكل خطير. واضطر صديقي هذا إلى بيع بعض من ممتلكاته الشخصية، واضطرت زوجته إلى البدء في مشروع منزلي، كما أنه اضطر إلى البحث عن وظيفة أخرى.

لقد اعتقد الجميع أن إعلان هذا الرجل للإفلاس سيكون نهاية للضغوط المالية، وأنه سيستطيع البدء من جديد. لكن، رغم أنه كان يشعر بالأسف حيال موقفه الخاص، فإنه كان يشعر بمزيد من الأسف لأنه وضع دائنيه في موقف يعانون فيه بسبب ديونه. ولذلك عمل في ثلاث أو أربع وظائف لعدة سنوات - في بعض الأوقات طوال اليوم - لكي يسدد الديون التي لا يوجد ما يجبره على دفعها من الناحية القانونية. وفي النهاية، رد المال لآخر دائنيه، وأصبح خاليًا من الديون.

وبعد مرور سنوات عديدة، تم كشف القصة (ليس من خلاله)، وشعر الجميع بالدهشة مما قام به - خاصة أنه لا توجد التزامات قانونية تجبره على تسديد هذه الديون، وارتفعت مصداقيته لدى أصدقائه، وجيرانه، وعائلته بصورة كبيرة.

ولكن الأهم بالنسبة إليه كانت مصداقيته التي استعادها في نفسه؛ فعلى الرغم من الصعوبة الشديدة للموقف، فإنه تصرف بهذه الطريقة لاستعادة ثقته بنفسه، ولكي يشعر بالراحة.

وتعطي استعادة الثقة بالنفس بعدًا آخر - بعدًا قويًا - للأسس الأربعة والسلوكيات الثلاثة عشر. فقط فكر في مدى أهمية تطبيق السلوكيات الثلاثة عشر في علاقتك مع نفسك.

فالتحدث بصراحة يعني نقل الأمور كما هي - الجيدة منها، والسيئة، فلا تتحدث بطرق ملتوية، ولا تحاول أن تبرر أو تبحث عن تفسير لما قمت به، أو تروي لنفسك قصصًا مقنعة. بدلاً من ذلك، عليك أن تخبر نفسك بما يجدر بك القيام به، وما يجب عليك فعله من أجل تحقيق التحسين. ولكن لا تخبر نفسك بالأكاذيب، مثل: إنني عديم القيمة. لقد أفسدت الأمور، ولا يمكنني أن أصححها أبدًا. لا فائدة من المحاولة أيضًا. أخبر نفسك بالحقيقة: فحتى لو تطلب الأمر مساعدة خارقة، يمكنك أن تجعل الأمور أفضل، لو أردت هذا، ولو حاولت بالفعل.

أظهـر الاحتـرام لنفسك. لا تحمّل نفسك الذنوب على مـا ترى أنه ضعف أو خطأ. عامـل نفسـك بكثير من الحب مثلما قد تفعل مع أي شخصـص آخر. لا تتوقع من نفسك أكثر مما ستتوقع من أي شخص آخر يتعرض لموقفك.

تَحَـرَّ الشفافيـة في حياتك الخاصـة، وكن صريحًا وصادقًا مـع نفسك فيما يتعلق بحوافـزك وقراراتك. ولا تحـاول أن تبرر أو أن تبحث عن تفسيـر. لا تحاول أن تخفي نقـاط ضعفك أو أخطائـك؛ واجهها وتعامل معها بشكل مباشـر. تصرف على ما أنت عليه اليوم – واعمل على أن تكون أفضل قليلًا غدًا.

صحح الأخطاء التي ترتكبها في حق نفسك. اصفح عن نفسك (وهو غالبًا ما يكون أكثر أنواع الصفح صعوبة على الإطلاق)، وحرر نفسك بحيث يمكنك العمل على تنمية ثقتك وإيمانك بنفسك مرة أخرى.

أظهـر الـولاء نحو نفسك. لا تتحدث بشكل سلبي عن نفسك أو لا تقلل من شأنك – في حديثك مع نفسك أو مع الآخرين.

حقـق النتائـج في حياتك في الأشياء التي تشعر بأنهـا مهمة – سواء كان الآخرون يعتقدون أنها مهمة أم لا. وضع أهدافًا واعمل على تحقيقها.

حَسِّنْ من نفسـك. خصص وقتًا في حياتك من أجل العمل باستمرار على تحسين قدراتـك، واستمتـع بزيادة الثقة بالنفـس، التي تأتي من تطوير المهـارات واستخدام مواهبـك وقدراتك الفريدة، ومن التقـدم لمواجهة التحديات التي تتطلب منك تطوير قدرات جديدة أو اكتساب معرفة جديدة.

واجـه الواقع. لا تعش في حالة من الإنكار، ولا تضع رأسك في الرمال. ولا تستسلم لمشاعر التشاؤم أو اليأس. واجه الاحتياجات التي يجب مواجهتها، وامض في طريقك بشجاعة وأمل.

أوضح التوقعات. كن واضحًا حيال الأمور التي تتوقعها من نفسك. لا تدع الآخرين يتحدثوا بالنيابة عنك فيما يتعلق بالوفاء بتوقعاتك الخاصة، ولا تجعل توقعات الآخرين تحكم قراراتك وحياتك.

تحمَّـل المسئوليـة. عندما تأتيك فكـرة حيال ما يجـب عليك القيام بـه، اكتبها، وتحمـل مسئوليـة تنفيذها. لا تجعل توقعـات الآخرين تأتي قبـل مسئوليتك نحو اتباع أفكارك الخاصة في الأولوية.

استمـع أولاً إلـى ضميـرك، إلـى صوتك الداخلـي. لا تجعـل آراء الآخرين تقنعك بانتهاك الأشياء التي تشعر في صميمك بأنه يجب احترامها.

حافظ على التزاماتك تجاه نفسك. كن حذرًا في التعهدات التي تقدمها لنفسك، وعاملها بالاحترام نفسه الذي تشعر بأنه يتوجب عليك أن تعامل به التعهدات نحو الآخرين.

مُدَّ جسور الثقة نحو نفسك. ثق بغرائزك وحدسك. ثق بحسن تقديرك. وثق في قدرتك على استلهام الإرشادات من حياتك الخاصة. ثق بأن الظروف ستدعمك، والأمور ستعمل معًا من أجلك، عندما تحمل مشاعر طيبة حقيقية.

وبينما تقوم بهذه الأشياء، فإنك ستقوي الأسس الأربعة. فسوف تقوم بزيادة التكامل، وإصلاح النية، والارتقاء بالقدرات، وتحسين النتائج، وسوف تصبح شخصًا يمكن أن تثق فيه، *أنت* والآخرون أيضًا.

## خلاصة القول ...

خلال عملي، وخدمتي المجتمعية، وحياتي الشخصية والعائلية على مدار العشرين عامًا الماضية، رأيت ما يكفي لإقناعي بأن الناس في كل مستوى - المجتمعي، والسوقي، والمؤسسي، والشخصي - غالبًا ما يمتلكون القدرة على استعادة ولو على الأقل قدر من الثقة عندما يفقدونها... *إذا* كانوا جادين حيال القيام بهذا. فإذا لم يكونوا جادين - أو إذا كرروا إساءة استخدامها بعد استعادتها - فمن المرجح أن يخسروا هذه الفرصة.

وفي العديد من الحالات، أعرف أنه من الممكن ألا تتم استعادة الثقة فحسب، بل وتعزيزها بالفعل أيضًا، ومن الممكن أن تصبح الأشياء الصعبة التي نجتازها مع الأشخاص المهمين في حياتنا، أرضًا خصبة لنمو ثقة دائمة - الثقة التي ستصبح أقوى لأنها تعرضت للاختبار وثبت نجاحها خلال التحدي.

وفي كل الأحوال، تقدم الأسس الأربعة والسلوكيات الثلاثة عشر أدوات قوية لاستعادة الثقة.

## عندما يفقد الآخرون ثقتك

حتى هذه المرحلة، تحدثنا عن استعادة الثقة عندما تكون الشخص الذي فقد ثقة الآخرين. ولكن، ما الذي تفعله عندما يفعل الآخرون شيئًا يتسبب في خسارة ثقتك بهم؟

مثلما لا يمكنك إجبار أي شخص آخر على الثقة بك عندما تفقد ثقته، فليس هناك أحد أيضًا يمكنه إجبارك على الوثوق به عندما يفقد ثقتك. وبالنسبة لك، فلكي تعيد الثقة إلى شخص انتهكها فهو خيار شخصي. ولكن بينما تفكر في هذه النقاط، فإنني أقترح عليك أن تفكر في اثنتين من الإرشادات التي عادة ما تثبت أنها ذات فائدة عظيمة.

**لا تتعجل الحكم.** إنك تعلم ما يبدو عليه الأمر عندما لا يثق بك شخص ما، وربما تعلم أيضًا ما يبدو عليه الأمر عندما يسيء الآخرون فهمك، أو تفسير ما تقوم به، أو الحكم عليك، أو عندما لا يثقون بك بينما لم ترتكب خطأ. ولذلك، ضع نفسك مكان الآخرين. أعط الآخرين ميزة الشك. لا تفترض بشكل تلقائي أن القصور في الكفاءة يعبر عن ضعف في الصفات الشخصية؛ فالعديد من الأخطاء غير مقصود؛ فلا تجعل منها شيئًا على خلاف حقيقتها.

**سارع إلى الصفح.** إنني أريد أن أوضح هنا أن الصفح والثقة شيئان مختلفان. على سبيل المثال، إنني لا أتحدث عن الزوجة التي تتعرض لسوء المعاملة، وتستمر في "الصفح" مرارًا وتكرارًا (بمعنى أنها تستمر في الصفح، وتعود إلى الزوج الذي يسيء معاملتها)؛ فهذا ليس دليلًا على الثقة الذكية.

إنني أتحدث عن القدرة على تطهير أنفسنا من مشاعر الغضب، أو نزعة الانتقام، أو اللوم، أو الاتهامات، أو العقاب نحو أي شخص أساء إلينا، سواء عن عمد أو بدون قصد. إنني أتحدث عن رفض القيام بدور الحكم على أي شخص، وعن ترك الأشياء التي لا تخضع لسيطرتنا - بما في ذلك اتجاهات وسلوكيات الآخرين، والأشياء التي وقعت في الماضي. إنني أتحدث عن تحرير أنفسنا من الناحية الجسدية، والعقلية، والروحية، والعاطفية من الاستجابات المتوقفة على أخطاء الآخرين، ونقاط ضعفهم، واختياراتهم السيئة.

وهناك مثال رائع على التسامح يتمثل في "نيلسون مانديلا"؛ فبعد ٢٧ عامًا من السجن في جزيرة "روبين"، تم إطلاق سراحه، وأصبح رئيسًا لجنوب إفريقيا، وفي خطابه الافتتاحي، دعا "مانديلا" سجانيه إلى الجلوس في الصف الأول كتعبير عن التسامح الذي شعر بأهميته لشفاء روحه وعلاج بلده.

وليس التسامح سهلاً دائمًا. في الحقيقة، يتطلب الأمر تدخلًا روحانيًا مع العديد منا. ولكن سواء اخترنا الثقة أم لا، يجب علينا دائمًا أن نصفح - وهذا من أجل مصلحتنا ومصلحة الآخرين. وفي الحقيقة، فإننا لا نتمتع بالحرية الفعلية لممارسة الثقة الذكية، إلى أن نتعلم الصفح؛ فنحن نحمل حقيبتنا الانفعالية التي تنهك تحليلاتنا وميلنا إلى الثقة.

> *لا يستطيع الضعيف أن يسامح أبدًا؛ فالتسامح من شيم الأقوياء.*
>
> – مهاتما غاندي

إن التسامح مبدأ يعتنقه المرء لكي يعيش حياة أفضل، وهو جزء أيضًا من مسئوليتنا تجاه تصحيح الأخطاء، وعندما لا نسامح، فإننا ننتهك هذا السلوك المهم. إننا لا نحرم أنفسنا من حسن التقدير والتحرر الانفعالي والأرباح المحتملة للثقة العالية فحسب، بل إننا نقف في طريق قيام شخص ما بالصفح عن الذات والتغيير الشخصي.

وضع في الاعتبار أننا ندخر القوة من أجل الصفح عن الأشخاص الذين أخطئوا في حقنا، ليس عن طريق ما يقومون هم به، بل عن طريق ما نقوم نحن به. ونحن لا نسامح من أجل تقليص سلطات "المخطئ"؛ فكما صاغ "مانديلا" الأمر: "إننا نسامح لكي نجلب الصفاء والسلام إلى أنفسنا".

> *إن الإنسان الذي لا يستطيع أن يغفر للآخرين، يحطم الجسر الذي يجب أن يعبر من عليه أيضًا.*
>
> – لورد هيربرت، فيلسوف وعالم دين بريطاني

لأننا مواطنون عالميون، ولأننا جزء من الجنس البشري، ومن أجل مصلحتنا بالإضافة إلى مصلحة الآخرين، يجب علينا أن نسامح، ثم – أيًّا كان الاتجاه الذي اخترناه فيما يتعلق بالثقة – نصبح أحرارًا في المضي قدمًا.

## إعطاء الأولوية لاستعادة الثقة

روى لي صديق مقرب هذه القصة:

*حتى سن الـ ١٤ تقريبًا، كان ابننا طفلاً "مثاليًا"؛ حيث كان يشارك بسرور في أنشطة العائلة، ويحصل على درجات جيدة في الدراسة، ويحظى بأصدقاء [illegible] اعتقدنا أننا [illegible] معه، وعندما بدأ في الابتعاد قليلاً، ظننا أن هذا [illegible] طبيعي [illegible] حاولنا استيعابه، ولكن عندما بدأ في الخروج مع مجموعة جديدة من الأصدقاء [illegible] أكثر تعمقًا في الحديث عن أنشطته، عرفنا أننا وقعنا في المشكلات.*

*ولذلك قررنا أن نجعل ابننا قبل كل أولوياتنا، فأصبحنا نقضي معه مزيدًا من الوقت، وقللنا من الامتيازات، ووضعنا أهدافًا عائلية، وتحدثنا إلى خبراء، وأخذناه إلى خبراء. كانت هناك محاضرات، واعتذارات، ووعود أعطيت وانتهكت. ولكن كلما كبرت سن ابننا، أصبحت اختياراته أكثر خطورة. وكنا نشعر بالإحباط والخوف باستمرار؛ ولكننا قررنا التأكد دائمًا أنه يعرف أننا لن نتخلى عنه أبدًا، وأننا لن نتوقف أبدًا عن حبه - مهما حدث.*

*ومع استمرار الأمور في التحول من سيئ إلى أسوأ، أخبرناه بأننا نحبه كثيرًا لدرجة أننا لن ندعمه في أن يحيا أسلوب الحياة الذي اختاره. لقد كنا نرحب به في الإقامة معنا، ولكن بشروطنا نحن فقط، وإذا كان يريد أن يعيش بطريقة مختلفة، فإن عليه أن يعيش في مكان آخر.*

*ولذلك، فقد انتقل خارج المنزل وأصبح أسلوبه في الحياة أكثر سوءًا. وبقدر ما كان الأمر مؤلمًا، فقد حاولنا أن نتجاهله، وأن نستمر في العيش حسب قيمنا فقط، وأن نؤكد له حبنا له، وكنا نتأكد من معرفته أننا نرحب به وبأصدقائه دائمًا في منزلنا لتناول عشاء جيد في أيام الآحاد، وكنا نخبرهم بأنه سيجب عليهم أن يتصرفوا بطريقة لائقة عندما يكونون في منزلنا، وأننا سنرحب بهم دومًا، وسنمنحهم الحب، وسنعطيهم الطعام. وفي بعض أيام الآحاد، كانت تأتينا مجموعة فظة الطباع للغاية، ولكن بغض النظر عن مظهرهم، كانوا دائمًا ما يغادرون، وبطونهم ممتلئة بطعامنا، وقلوبهم عامرة بحبنا.*

*وشيئًا فشيئًا، وجد ابننا نفسه. وبعد أن شق طريقه عبر بعض الأوقات الصعبة للغاية تغيرت مشاعره تمامًا، واستعاد الآن هذه الروح الرائعة التي كانت لديه عندما كان في الـ ١٤ من عمره. ولقد أخبرنا بأن الخيط الذي كان يتعلق به، على مدار محنتنا التي استمرت خمس سنوات، هو معرفته بأننا نحبه، وأننا نهتم بمصلحته من قلوبنا. وقال بأنه كان يعرف بأنه يستطيع الوثوق بنا - والآن، لحسن الحظ، نعرف أننا نستطيع الوثوق به أيضًا.*

إن استعادة الثقة في العلاقات الحميمية ربما يكون أمرًا صعبًا ومؤلمًا، وفي بعض الأحيان ربما يتطلب سنوات. ولكن ليست هناك أرباح في الحياة أفضل من هذه الأرباح التي تأتي من إعطاء استعادة الثقة الأولوية، والعمل على تحقيقها.

## انتهاك الثقة: البداية

يرى العديد من الناس أن انتهاك الثقة يمثل نهاية المطاف، نهاية لعلاقة ما، نهاية لفرصة ما - وفي بعض الأحيان - نهاية حتى للثقة بالنفس، والقدرة على الثقة في أي وقت من الأوقات مرة أخرى.

ولكن الأمر يجب ألا يكون كذلك. في الحقيقة، إنني أؤكد على أن انتهاك الثقة يمكن أن يتحول في الحقيقة إلى بداية رائعة.

فـإذا كنت قد انتهكت الثقة مع شخص ما، فهذه فرصة لتسير تصرفاتك في خط مستقيـم، وتحسن صفاتك الشخصية وكفاءتـك، وللتصرف بطرق تلهم الثقة. وأرجو أن يؤثـر هذا على الجانب الذي تعرض للإساءة لكـي يستعيد الثقة فيك. ولكن إذا لم يحدث هذا، فإن جهودك سوف تؤثر على الآخرين بطرق إيجابية، وسوف يمكنك هذا من بناء مزيد من العلاقات التي تتسم بالثقة العالية في المستقبل.

وإذا قـام شخص ما بانتهاك الثقة معك، فهذه فرصـة لك لكي تنمي قدرتك على التسامح، وتتعلم كيفية مد روابط الثقة الذكية، وتحقيق أكبر قدر من الأرباح الممكنة في العلاقة.

وفـي كل موقـف، فإن الثقـة المنتهكة تقدم لك فرصة لكي تقـوم بقفزات قوية في بناء ثقتك بنفسك، ومصداقيتك الشخصية، وبينما تقوم بمحاولة استعادة الثقة التي فقدتها في الآخرين، أو التسامح، عليك بمد روابط الثقة الذكية إلى الأشخاص الذين انتهكـوا الثقة معك، فسوف تنمي الصفـات الشخصية والكفاءة، وسوف تكتسب الثقة بفطنتـك وقدرتك على بناء الثقة، وتنميتها، واستعادتها، ومد روابطها إلى كل مستوى من مستويات الحياة.

# الميل إلى الثقة

*لقد وجدت أنه عن طريق الوثوق بالناس - إلى أن يثبتوا أنهم غير جديرين بها - يحدث الكثير.*

*- جيم بورك، رئيس مجلس الإدارة السابق والرئيس التنفيذي لشركة "جونسون آند جونسون"*

هل واجهت من قبل موقفًا كان فيه شخص معين يؤمن بك ويثق بك عندما لم يكن هناك من يفعل ذلك؟ ما هو نوع الفرق الذي أحدثه هذا في حياتك؟ لقد واجهت موقفًا مثل هذا بعد فترة قصيرة من تخرجي في الجامعة؛ حيث كنت قد عملت في شركة "تراميل كرو" - في ذلك الوقت، كانت أكبر شركة مطورة للعقارات، وإحدى "أفضل ١٠٠ شركة للعمل فيها" في الولايات المتحدة الأمريكية. لقد كان موقفًا فريدًا؛ لأنه عادة ما يقوم شريك في أحد المكاتب الإقليمية بعملية التوظيف. وعلى الرغم من ذلك، في هذه الحالة، كان لديَّ اجتماع على الغداء مع الشريك الإداري للشركة، وعرض عليَّ وظيفة سمسار للتأجير في الموقع. لم أكن أعرف المكتب الذي سأعمل فيه، ولكنني كنت واثقًا من وجود شيء مناسب في مكان ما.

ولقد قبلت العرض، ثم زرت بعض المكاتب الإقليمية من أجل إجراء المقابلة مع الشركاء هناك، ولكن في مكتب بعد الآخر، لم يبد أي واحد من الشركاء اهتمامه بي.

ورغم أنني أبليت بلاء حسنًا في الكلية، وكنت أتمتع ببعض الخبرات العملية الممتازة، ولقد أشرت في سيرتي الذاتية إلى نيتي العمل لعامين، ثم الذهاب من أجل الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال - ولكن الوظيفة التي عرضت عليَّ لشغلها كانت الوظيفة نفسها التي تعرض على الحاصلين على درجة الماجستير في إدارة الأعمال المتخرجين في أرقى الكليات. وكانوا يوضعون على مسار سريع، من ثلاث إلى خمس سنوات، نحو الشراكة، ولم يكن هناك من يريد الاستثمار في تدريبي لكي أعمل لمدة سنتين ثم أغادر. علاوة على ذلك، كتبت في سيرتي الذاتية أن أهداف مسيرتي المهنية أن أدخل في مجال تقديم الاستشارات الإدارية والتطوير القيادي، ولم يؤثر هذا في شركاء شركة "تراميل كرو"، الذين كانوا يعملون في مجال العقارات. ولذلك، فإن مسيرتي المهنية وخطط المسيرة المهنية تسببت في حدوث هوة كبيرة مع كل شخص. وفي ذلك الوقت، لقد كنت ساذجًا للغاية لدرجة أنني لم أستطع رؤية المشكلة إلا بصعوبة، ولكنني لم أشعر بأنه يمكنني الكذب حيال نواياي، وأقول ما يريد هؤلاء الأشخاص سماعه فحسب.

ويسبب ذلك، فلمدة ستة أسابيع، وقعت في مأزق؛ حيث كنت أعمل خارج مكاتب المؤسسة، ولكني كنت لا أقوم بشيء بالفعل. وبعد أن قابلت دستة أو نحو ذلك من الشركاء المختلفين، أصبح من الواضح أنه لا يوجد من يريد توظيفي، وأنا متأكد من أن المدير الإداري كان يتساءل عن سبب قيامه بذلك، وبدأت أشعر بالقنوط شيئًا فشيئًا. وفي الحقيقة، كانت ثقتي متدنية طوال الوقت.

ثم قابلت شريكًا جديدًا - "جون وولش" - الذي كان يبدو أنه يشعر بالإثارة حيال تجربة حظه معي، فقال: "إنني أحب هذا الرجل. إنني أثق به، وأريده في فريقي". ولقد شملني هذا الرجل برعايته، ومنذ اللحظة الأولى، عاملني بالضبط مثلما يعامل الخريجين الحاصلين على درجة الماجستير في إدارة الأعمال وخريجي كليات الحقوق، الذين كان يوظفهم، ولقد شعرت بقدر هائل من الامتنان، والتحفيز، والإلهام، ولم أكن أريد أن أخذله.

ولقد مرت ستة أشهر قبل أن أحقق أية نتائج. وخلال هذا الوقت، كنت كثيرًا ما أشك في نفسي، ولكن "جون وولش" استمر في إبداء الثقة بي. ثم، فجأة بدأت مسيرة النجاح، وقبل أن ينتهي العامان، أصبحت أحد أفضل سمسار للتأجير في المكتب، وأحد أفضل المنتجين في الولايات المتحدة الأمريكية.

لقد آتت ثقة "جون وولش" ثمارها - ليس بالنسبة إليه فقط من ناحية إيرادات الشركة، لكن أيضًا بالنسبة لي من ناحية الطريقة التي شكلت أسلوبي في القيادة

والحيـاة، وعندمـا أفكر في هـذا الرجل في الوقـت الحالي، فإنني أتذكـره بكثير من العرفـان بالجميل والحب، وفضـلاً عن والدي، كان "جون وولش" صاحب أكبر تأثير علـى حياتي المهنية (وأثر عميق في حياتي الشخصية) لأنه وثق بي وجرب حظه معي عندما لم يفعل ذلك غيره. لقد أدى مده روابط الثقة إليَّ إلى إخراج أفضل ما عندي.

> *سأعطيك هبة هذه الكلمات: إنني أثق بك.*
>
> – بليز باسكال، عالم في الفيزياء والرياضيات

## بث الثقة

في مرحلة ما من مراحل حياتنا، تعرض معظمنا لنوع من التجارب المتشابهة التي وثق فيهـا شخص ما بنا، وتسبب في إحداث فارق كبيـر في حياتنا، والأكثر إثارة للحماس هـو إدراك *أننـا نستطيع القيـام بالشيء نفسه مـع الآخرين!* يمكننـا الوثوق بهم. يمكننـا مد روابط الثقة إليهم، ويمكننا مساعدتهم على الارتقاء إلى مستوى التحدي، واكتشاف إمكانياتهم غير الواضحة، وتقديم إسهامات هائلة تفيدنا جميعًا.

فكـر فقط في الفارق الذي أحدثـه أشخاص مثل "سام والتـون"، مؤسس شركتي "وولمـارت" و"سامـز كلـوب". على سبيل المثـال، أشار "دين سانـدرز" – الذي كان النائب التنفيذي لرئيس العمليات – إلى أن "سام"، بعد أن يخرج لزيارة المتاجر، كان يعـود ويستدعي "دين"، ويقول: "أعطِ هذا الولد متجـرًا ليديره. إنه جاهز"، وعندما كان "ديـن" يعبر عن مخاوفـه حيال مستوى خبرة شخص معيـن، كان "سام" يكتفي بالقول: "أعطه واحدًا على أية حال. ولنرَ ما سيصنع".

> رغم أن الجرعة المفرطة من الثقة، في بعض الأوقات، تتضمن مخاطر التعرض للخداع أو الإحباط، إلا أنها أكثر حكمة على المدى الطويل، من التسليم بأن معظم الأشخاص لا يتمتعون بالكفاءة، أو لا يتحلون بالصدق.
>
> – وارن بينيس، مؤلف كتاب *ON BECOMING A LEADER*

تأمل الفارق الذي أحدثه قادة شركات، مثل "نوردستورم"، الذين كانوا يثقون باستخدام موظفيهم لحسن تقديرهم، أو سلسلة فنادق "ريتز-كارلتون" التي يسمح فيها للموظفين بالتعامل مع اهتمامات العملاء من الناحية المالية، أو شركة "بست باي"، التي يستطيع فيها الموظفون العمل أينما ووقتما يرغبون، ما داموا يقومون بإنجاز أعمالهم.

تأمل خبراتك الخاصة، وتأمل ما تشعر به عندما يقول لك شخص ما: "يمكنك القيام بهذا! فأنت تتمتع بالمصداقية، كما أنك تمتلك المقومات الشخصية والكفاءة اللازمة للنجاح. إنني أؤمن بك. إنني أثق بك". في بعض الأوقات يؤدي سماع هذه الكلمات فحسب إلى إيجاد كل الإلهام الذي يحتاج إليه المرء من أجل تحقيق النجاح.

إن القادة الذين يمدون روابط الثقة إلينا يصبحون بمنزلة المرشد، أو النموذج، أو البطل، بالنسبة لنا. ويطغى علينا الشعور بالعرفان عندما نفكر فيهم، وفي الفارق الذي أحدثوه في حياتنا. إن الشركات التي تختار أن تمد روابط الثقة إلى موظفيها تصبح أماكن رائعة للعمل.

> إن أسلوبنا يعتمد على النتائج الأساسية لـ ٢٠ سنة من الأبحاث - إن الثقة بين المديرين والموظفين هي الخاصية المحددة الأساسية لأفضل أماكن العمل.
>
> - مؤسسة GREAT PLACE TO WORK INSTITUTE (شركة بحثية عالمية تعمل على تقديم الاستشارات والتدريب)

وهذا النوع من القيادة هو النوع نفسه الذي يلهم الثقة في المنزل. تأمل فقط الفارق الذي يحدث في حياة الأطفال عندما يخبرهم الوالدان: "إننا نحبك. إننا نؤمن بك. إننا نثق بك"، وعندما يساعدونهم على تطوير مقومات الشخصية والكفاءات، عن طريق تفويضهم في القيام بالإشراف الهادف - تحميلهم مهام مع منحهم الثقة، وعندما يتحدث المشاركون في برامجنا القيادية عن مشاعرهم حيال شخص أثر على حياتهم كثيرًا، فغالبًا ما يكون هذا أحد الوالدين (أو في بعض الأوقات المدرس، أو المدرب، أو الموجه في العمل) الذي كان يثق بهم عندما لم يكن هناك من يفعل ذلك.

وكما قلت من قبل، فإن أول مهمة للقائد هي - في العمل أو المنزل - أن يبث الثقة. وأن يخرج أفضل ما لدى المحيطين به عن طريق ائتمانهم على القيام بإشراف هادف، وأن يخلق الأجواء التي تلهم فيها التفاعلات ذات الثقة العالية الإبداع والاحتمالات.

> أن نثق ونصاب بالإحباط في بعض الأوقات أفضل من الشعور بالريبة إلى الأبد والإحساس بأننا على حق أحيانًا.
>
> – نيل إيه. ماكسويل، معلم وقائد ديني

## معظم الناس يستجيبون بشكل جيد للثقة

إن الثقة تخرج أفضل ما في الناس، وتحدث تغييرات فعلية في ديناميات التفاعل. ورغم أن القليل يسيئون استخدام هذه الثقة بالفعل، فإن الغالبية العظمى من الناس لا يقومون بذلك، بل يستجيبون بشكل مدهش لها، وعندما يقومون بذلك، فإنهم لا يكونون بحاجة إلى إشراف خارجي، أو تحكم، أو أسلوب "العصا والجزرة" من أجل التحفيز، فهم يشعرون بالتحفيز الذاتي. ويعملون من خلال الثقة التي مددت روابطها إليهم، ويريدون أن يكونوا على مستوى توقعات الآخرين. إنهم يريدون أن يقدموا شيئًا بدورهم.

مرة أخرى، كما قال "إيميل دوركهايم": "عندما تكون التقاليد – القيم الثقافية – كافية، تصبح القوانين غير ضرورية؛ وعندما لا تكون التقاليد كافية، تصبح القوانين غير قابلة للتنفيذ". وسوف أعدِّل هذا وأقول: "عندما تكون *الثقة* كافية، تصبح القوانين غير ضرورية؛ وعندما لا تكون الثقة كافية، تصبح القوانين غير قابلة للتنفيذ"، وكما قال والدي: "إن الثقة المقنعة هي أرقى أشكال التحفيز الإنساني".

وبغض النظر عمن نكون، فإننا نحظى بوجود فرص لا حصر لها لمد روابط الثقة وبثها إلى الآخرين. ومن خلال القيام بهذا، يمكننا إحداث فارق هائل – ليس في حياتهم الفردية فحسب، بل أيضًا في حياة كل الذين يتأثرون بما نقوم به.

كما أننا نحدث فارقًا كبيرًا في حياتنا أيضًا. إن الثقة أمر متبادل – بمعنى، كلما وثقت بالآخرين، وثق الآخرون بك في المقابل. في تمرين نجريه قبل العمل، أعطينا المشاركين في البرنامج بطاقات مصورة لأشخاص عملوا معهم، نطلب منهم ترتيبها وفقًا لما إذا كانوا يثقون بهم أم لا، ووجدنا أن الأشخاص الذين يميلون إلى عدم الوثوق بالآخرين عادة ما لا يكونون هم أنفسهم موضع ثقة، وكما قال "لاو تسو": "إذا كنت لا تمنح الثقة، فلن تنالها".

## اللحظات الفارقة للثقة

الحقيقة هي أن العديد من الأحداث ذات المغزى في العمل والتاريخ والأدب والحياة توقفت على لحظات فارقة من الثقة - أي توقفت على أناس كانوا يمدون الثقة للآخرين بطرق مذهلة.

إنني أتأمل لحظة فارقة في حياة "الإسكندر الأكبر"، ملك مقدونيا؛ حيث عرض "داريوس الثالث"، ملك الفرس، ١٠٠٠ طالن لأي شخص يقتل "الإسكندر الأكبر". وكان "الإسكندر الأكبر" قد أصابته عدوى الالتهاب الرئوي، وكان على مشارف الموت. وكان الأطباء يخشون علاجه؛ لأنهم كانوا يعتقدون أنه لن يعيش، وكانوا يخافون أن يموت لو قاموا بعلاجه، ويتم اتهامهم ظلمًا بتسميمه وقبول رشوة "داريوس"، ولكن "فيليب"، الذي كان صديق "الإسكندر الأكبر" وطبيبه، والذي كان يرافقه منذ أيام الطفولة، كان يرغب في علاجه؛ لأنه كان يثق بعلاجه وبصداقة "الإسكندر الأكبر"، وكما تروي عالمة التاريخ "هيلين أدلين جيربر":

*عندما وصلت الحمى إلى أسوأ مراحلها، أشار "فيليب" إلى أنه يأمل في إنقاذ الملك عن طريق دواء قوي يعمل على إعداده.*

*وبعد أن خرج "فيليب" لإعداد الدواء، تلقى "الإسكندر الأكبر" رسالة تحذره من طبيبه، وتقول بأنه تلقى رشوة من ملك الفرس، "داريوس الثالث"؛ لكي يقوم بتسميمه.*

*وبعد قراءة الرسالة، وضعها الإسكندر تحت وسادته، وانتظر عودة طبيبه في هدوء. وعندما أحضر "فيليب" الكأس التي تحتوي على الدواء الموعود، أخذه "الإسكندر" بيد، وأعطى "فيليب" الرسالة باليد الأخرى. وفي أثناء قراءة فيليب للرسالة، شرب "الإسكندر" الدواء كله حتى آخر قطرة.*

*وعندما رأى الطبيب الاتهام، امتقع لونه كالموتى، وتطلع إلى سيده، الذي سلمه الكأس فارغةً، وهو يبتسم. ولقد ظهر بعد ذلك ما يبرر ثقة "الإسكندر الأكبر" تمامًا؛ حيث أدى الدواء إلى شفائه، وسرعان ما أصبح قادرًا على إكمال مسيرته ....*

كما أنني أتأمل رجل الدين في رواية فيكتور هوجو الملحمية *Les Misérables*، الذي لم يسامح اللص "جون فالجين" فحسب، بل أكد على استحقاقه للثقة، ومد روابطها إليه؛ مما أدى إلى تغير حياة اللص.

إنني أتأمل المدرسة "آن سوليفان"، التي حققت نتائج رائعة عندما مدت روابط الثقة إلى تلميذة لا تستطيع أن ترى، أو تسمع، أو تتحدث - "هيلين كيلر".

إنني أتأمل رجل الأعمال الرائد "بيير أوميديار"، الذي أنشأ شركة بناء على

افتراض أساسي هو أن معظم الناس جيدون ويمكن الوثوق بهم.

إنني أتأمل المدرب الذي يثق بإمكانيات أحد الرياضيين.

إنني أتأمل الصديق الذي يبقى وفيًّا لشخص ما في ساعة الضيق.

إنني أتأمل طفلًا صغيرًا يثق بوالديه.

إنني *أتذكر* والدًا كان يمد جسور الثقة إلى ولد يبلغ من العمر سبع سنوات.

## اختيار الثقة

> أن تثق بالجميع وتتعرض للخداع،
> ثم تبكي على هذه الثقة، وذلك الخداع،
> أفضل من الشك في قلب واحد، لو صدقته،
> لملأ حياتك ببركة الإيمان الحقيقي.
>
> – فرانسيس آن كيمبل، كاتبة بريطانية

إننا نولد مع الميل إلى الثقة؛ فعندما كنا أطفالًا، ولد معظمنا وهو يتسم بطيبة السريرة، والبراءة، والضعف، والسذاجة. ومن خلال تجارب الحياة، أصبح العديد منا أقل ثقة في الآخرين – في بعض الأوقات لأسباب وجيهة.

ولكن، أيًّا كان موقفنا، فالواقع يشير إلى أننا نستطيع اختيار الحفاظ على ميلنا إلى الثقة أو استعادته، ويكمن السر في قدرتنا على التسامح، وأيضًا في قدرتنا على موازنة ميلنا إلى الثقة مع التحليل؛ مما يعطينا حسن التقدير اللازم لمد جسور الثقة الذكية التي تحقق أقصى استفادة من الأرباح، وأقل نسبة من المخاطر.

وفي حياتي الخاصة، تواجدت على جانبي المعادلة؛ فقد تعرضت لمواقف كنت أقوم فيها بالإدارة بطريقة تحكمية، حيثما كان لا يتم مد روابط الثقة. وأنا أعلم التأثير السلبي الشديد الذي كان يترك بصماته على مشاعري تجاه الانخراط، والالتزام، والحماس، والإبداع، وعلى إطلاق العنان لطاقتي وموهبتي. ولكني تعرضت أيضًا لمواقف كانت تمتد فيها روابط الثقة بكثرة، وأنا أعلم أن الثقة كانت تلهمني بقوة، وتخرج أفضل ما لديَّ.

وفي بعض الأحيان، كنت أتعرض للخداع؛ فلقد وضعت ثقتي في أشخاص لم يعطوها حقها. ولكن في معظم الأوقات، رأيت نتائج رائعة عندما كان الناس يوفونها

حقها. فلقد رأيتهم يرتقون إلى مستوى تحقيق التوقعات، ورأيتهم وهم يبدون النشاط، والحماس، والانخراط، ورأيتهم يكرسون قلوبهم وعقولهم عن طيب خاطر، بالإضافة إلى أجسامهم خلال القيام بأعمالهم. ورأيتهم وهم يتغلبون على الاختلافات، ويتجاوزون الصعاب، ويحققون أمورًا عظيمة - بسرعة - لأن شخصًا ما كان يمتلك الحكمة لكي يمد روابط الثقة إليهم.

> إنه ... .من الأفضل أن يتعرض المرء للخداع عن أن تضيع الثقة فيه.
>
> – صامويل سمايلز، مؤلف وكاتب سيرة بريطاني

ليس هناك مجال للالتفاف حول حقيقة أن الثقة، في الاقتصاد العالمي "المنفتح"، أصبحت أمرًا أساسيًّا لتحقيق الازدهار. وفي علاقاتنا الشخصية والعائلية، تمثل الثقة ركنًا مهمًّا في الشعور بالرضا والمتعة.

والحقيقة أننا نستطيع إقامة جسور الثقة، ويمكننا تنميتها، ويمكننا مد روابطها. ويمكننا استعادتها، ويمكننا أن نتحلى بالثقة على المستويين الشخصي والمؤسسي. ويمكننا التصرف بطرق تلهم الثقة، ويمكننا زيادة السرعة وتقليل التكلفة في كل جانب من جوانب حياتنا.

إذن، لماذا قد لا نرغب في مد جسور الثقة؟ لماذا قد لا نرغب في أن نعيش ونقود بطرق تبث الثقة؟

وربما يكون أفضل من تكلم في هذا الصدد هو "ألبرت شفايتزر"؛ حيث قال:

*في وقت من الأوقات، في حياة كل واحد منا، تخبو شعلتنا الداخلية، ثم تضطرم نارها عندما نتقابل مع كائن بشري آخر، فيجب أن نكون جميعًا شاكرين لهؤلاء الأشخاص الذين بثوا الحيوية في أرواحنا من جديد.*

إن مد جسور الثقة إلى الآخرين يؤدي إلى بث الحيوية من جديد في الروح - في كل من أرواحهم وأرواحنا؛ فهذا الأمر يلمس وينير الطريق أمام الميل الفطري الذي نحمله جميعًا نحو منح الثقة وتلقِّيها. كما أنه يجلب السعادة إلى العلاقات، ويحقق النتائج في العمل، ويأتي بالثقة إلى حياتنا. وفوق كل هذا، يأتي بأرباح رائعة في كل جانب من جوانب حياتنا: سرعة الثقة.

# نبذة عن ستيفن "إم. آر. كوفي" وشركة "كوفي لينك وورلدوايد"

"**ستيفـن إم. آر. كوفـي**" هو مؤسس شركة "كوفي لينـك وورلدوايد" *CoveyLink Worldwide*، وهـو متحـدث رئيسـي ومستشار يحظـى بالقبول والإقنـاع فيما يتعلق بالثقـة، والقيـادة، والأخـلاق، والأداء العالي، يتحـدث إلى جماهير مـن جميع أنحاء العالـم، وهـو يؤيد الفكـرة القائلة بأنه لا يوجد شـيء يمتلك سرعة الإنجـاز أكثر من الثقـة، وأن القـدرة على إقامة الثقة، وتنميتها، وَمَدِّ روابطهـا، واستعادتها مع الجهات المعنية تمثل الكفاءة القيادية *الحاسمة* في الاقتصاد العالمي الجديد. وهو يقدم هذه الفكـرة بحماسـ، ويكرس نفسه من أجـل تمكين الأفراد والمؤسسـات من قطف ثمار الثقـة العالية، وتتجـاوب الجماهير والمؤسسـات، على حد سواء، مـع أسلوبه المهني الملم بموضوعات الوقت الحالي التي تؤثر على أدائهم الحالي وعلى المدى الطويل.

وهـو الرئيسـ التنفيـذي السابـق لشركـة "كوفـي ليدرشيـب سنتـر" *Covey Leadership Center*، التـي أصبحـت، فـي ظـل إشرافـه، أكبر شركـة للتطوير القيـادي في العالـم، وبعد حصوله على درجة الماجستير فـي إدارة الأعمال من جامعة هارفارد، انضم إلى شركة "كوفي ليدرشيب سنتر" *Covey Leadership Center* كمطور للعملاء، ثم أصبح مديرًا للمبيعات القومية، ثم الرئيس والرئيس التنفيذي.

ومـع توجيهات كوفي، نمت الشركة بصورة سريعـة وبطريقة مربحة؛ حيث وصلت إلـى قائمة أفضـل ٥٠٠ شركة أمريكية مـن حيث سرعة النمو، حسـب تصنيف مجلة "إنـك" وحازت علـى التقدير نظيـر ذلك. وفي ظل تولـي "كوفي" لمنصبـي الرئيس والرئيسـ التنفيذي، ساعـد على مضاعفة الإيـرادات إلى ما يزيد علـى ١١٠ ملايين دولار، مـع زيادة الأربـاح بمقدار ١٢ ضعفًـا. وخلال تلك الفترة، وصلـت ثقة العملاء والموظفيـن إلـى مستويات عالية جديـدة، وتوسعـت الشركة في جميع أنحـاء العالم لتصـل إلى ٤٠ دولة. ولقد أسهم هذا في زيـادة قيمة العلامة التجارية والشركة، التي كانـت تسـاوي ٢،٤ مليـون دولار عندما تم اختيـاره رئيسًا تنفيذيًّـا، وفي خلال ثلاث

سنـوات، زاد "كوفي" من قيمة الأسهم إلى ١٦٠ مليون دولار من خلال عملية الاندماج التي قام بتنظيمها مع شركة "فرانكلين كويست" *Franklin Quest* لكي يشكل شركة "فرانكلين كوفي" *FranklinCovey*.

ومـع مر السنين، اكتسب "كوفي" قدرًا كبيرًا مـن الاحترام والتأثير داخل أوساط المديريـن التنفيذييـن والقادة في أفضـل ٥٠٠ شركة أمريكية حسـب تصنيف مجلة "فورتشـن"، بالإضافة إلى مؤسسات القطاعين العام والخاص، المتوسطة والصغيرة الحجم، التي قدم لها الاستشارة. ويقدر العملاء وجهة نظره الفريدة تجاه الموضوعات المؤسسية الواقعية، التي ترتكز على خبراته العملية كرئيس تنفيذي.

وفـي الوقـت الحالـي، يعمل "كوفـي" فـي مجلـس الإدارة/المجلـس الاستشاري فـي العديد من الكيانات، بمـا في ذلك مؤسسـة "هيومان بيرفورمانـس إنستيتيوت" *Human Performance Institute* – الشركة الرائدة في مجال إدارة الطاقة – حيث يعمل كرئيس مجلس الإدارة الاستشاري.

ويقطن "كوفي" مع زوجته وأولاده في ظلال جبال روكي.

**ريبيـكا آر. ميريل** كاتبة تحظى بقبول كبيـر، وبالإضافة إلى تركيزها الأساسي علـى المنزل والعائلـة على مر السنين، شاركت الدكتور "ستيفـن آر. كوفي" و "روجر ميريـل" في تأليف كتاب *الأشياء الأولى أولا* *، الـذي صنفته مجلة "*نيويورك تايمز*" كأحـد أفضـل الكتب مبيعًـا. كما أنها شاركـت "روجر ميريل" في تأليـف كتاب *Life Matters* وكتـاب *Connections*. وقامـت بمساعـدة الدكتـور "كوفـي" فـي كتـاب *العادات السبع للناس الأكثر فعالية* ** وكتاب *The 7 Habits of Highly Effective Families*.

**شركـة "كوفـي لينـك وورلدوايـد"** CoveyLink Worldwide شركـة لممارسـات الثقة تركز على زيادة أداء وتأثير الأشخاص والمؤسسات بشكل كبير على مستوى العالم من خلال تمكينهم من القيادة بطريقة تلهم الثقة (مما يؤدي إلى زيادة السرعة وتقليل التكلفة).

تشـارك "ستيفـن إم. آر. كوفـي" و "جريج لينـك" في إنشاء الشركـة، وقاما معًا بقيـادة الاستراتيجية التي دفعت كتاب *العـادات السبع للناس الأكثر فعالية* لكي يكون

* متوافر لدى مكتبة جرير.

** متوافر لدى مكتبة جرير.

أحـد أكثـر كتابين من حيث التأثير فـي مجال الأعمال التجارية فـي القرن العشرين، حسـب تصنيـف مجلـة *CEO*، ومن خـلال خبراتهمـا المباشرة كقـادة ومستشارين للأعمـال التنفيذيـة، ومع ما يزيد على عقد من الأبحـاث الشاملة، أصبح الاثنان على اقتنـاع تام بأن الثقة هي أساس التأثير القيادي كلـه، وأن السرعة الناتجة هي الميزة التنافسية المطلقة في اقتصاد هذا "العالم المنفتح".

وتتبـع الشركـة أسلوبًا عمليًّـا للغاية نحو القيـادة والثقة، من خـلال التركيز على المهـارات والسلوكيـات الواقعية، كما أنها ساعدت على إنشـاء مؤسسات تتسم بالثقة العاليـة والأداء الراقي، من خـلال إيجاد أشخاص مؤثرين جديريـن بالثقة ويتمتعون بارتفـاع مستوى الأداء - وهؤلاء بدورهم يؤثرون في الآخرين، ويبرهن التأثير الموجي على نفسه في النموذج القابل للقياس والمستدام للنمو والقوة الدافعة المؤسسية.

إن تعزيز قدرتك على إقامة الثقة، وتنميتها، ومد روابطها، واستعادتها مع الجهات المعنية سوف يؤدي إلى زيادة ما تحظى به من فرص وتأثير بصورة كبيرة، سواء كنت قائدًا، أو عاملاً، أو شريكًا في العمل، أو عميلاً، أو شريكًا في الحياة، أو والدًا، أو في أيٍّ من الأدوار الضخمة التي تقوم بها في حياتك، كما تقدم الشركة العديد من الطرق من أجل وصول كل من الأفراد والمؤسسات إلى موارد إضافية من أجل زيادة الثقة، بما في ذلك: فتح التسجيل في ورش عمل *Leading at the Speed of Trust*، والبرامج التي تقـدم في موقع العمـل، وشهادات تدريب المدرب، والنـدوات الإلكترونية، والتقييمات والمقاييس الفردية والمؤسسية، والأدوات التطبيقية، والخدمات الاستشارية، وتقديم الاستشـارات في مختلـف المجالات. لمعرفـة المزيد، زر موقعنـا الإلكتروني www.CoveyLink.com.

ومـن أجل معرفة من يثق بـك، زر موقعنا الإلكترونـي www.WhoTrustsYou.com.

ومـن أجل معرفة مـا إذا كنت مؤهلاً لتحصل على فهرس الثقـة المؤسسية مجانًا (يسـاوي ٦٥٠٠ دولار) لمؤسستـك؛ زر الموقـع الإلكترونـي: www.speedoftrust.com.

# الهوامش والمراجع

## لا شيء أسرع من الثقة


ص ٩ مقولة إدوارد مارشال: Edward M. Marshall, *Building Trust at the Speed of Change* (NewYork: AMACOM, 2000), p. 3.

ص١٠ مقولة نيل فيتزجيرالد: Naill Fitzgerald, *Address to the Advertising Association*, London, May 2001.

ص١١ كلمات "جاك ويلش": جاك ويلش، *الفوز* (مكتبة جرير).

ص١٢ مقولة جيم بروك: Mukul Pandya and Robbie Shell, *Lasting Leadership: What You Can Learn from the Top 25 Business People of Our Times* (Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing, 2005), pp. 45-46.

ص ١٨ استبيان لمؤسسة هاريس أجري عام 2005: Harris Interactive, The Harris Poll #4, January 13, 2005.

ص ١٨ عالم الاجتماع البريطاني "ديفيد هالبيرن": David Halpern, "Trust in business and trust between citizens," Prime Minister's Strategy Unit, April 13, 2005; also, John Elliott and Lauren Quaintance, "Britain is getting less trusting," *The Sunday Times*, May 18, 2003; also David Halpern, *Social Capital* (Malden, MA: Polity Press, 2005).

ص ١٨: فقط ٥١٪ من الموظفين: Watson Wyatt survey, "Work USA 2004/2005."

ص ١٨: فقط ٣٦٪ من الموظفين: Age Wave and The Concours Group, *New Employer/Employee Equation Survey*, New York, 2005 (conducted by Harris Interactive).

ص ١٨: لاحظ ٧٦٪ من الموظفين: KPMG, "Organizational Integrity Survey," 2000

ص ١٩: السبب الأول: Gina Imperato, "How to Hire the Next Michael Jordan," *Fast Company*, December 1998, p. 212; also Marcus Buckingham and Curtis Coffman, First, *Break All the Rules: What the World's Greatest Managers Do Different* (New York: Simon & Schuster, 1999), p. 33.

ص ١٩: علاقة زوجية من كل علاقتين: *Divorce* magazine and U.S. Census Bureau data.

ص ١٩: تأمل النسب: Donald McCabe survey, Rutgers University, 1992; also Marianne M. Jennings, "Ethics: Why It Matters and How You Do It," *Journal of Government Financial Mrmagement*, Supplement Fall 2005.

ص ١٩: ٧٦٪ من خريجي إدارة الأعمال: Marianne M. Jennings, *A Business Tale: A Story of Ethics, Choices, Success and a Very Large Rabbit* (New York, AMACOM, 2003), p. 87; also, Dawn Blalock, "Study Shows Many Execs Are Quick to Write Off Ethics," *Wall Street Journal*, March 26, 1996, Cl, C22.

ص ١٩: اختيارات المعضلة الأخلاقية: Marc Ransford. "Convicts and MBA grads have similar ethics." Ball State University. 1999.

ص ٢٠: مقولة روبرت إيكارت: Robert Eckert. commencement address to UCLA Anderson School of Management. June 18. 2004.

ص ٢٢: بـ ٣٥ مليار دولار: Candice S. Miller. "The Sarbanes-Oxley Act 4 Years Later: What Have We Learned." House Subcmmittee on Regulatory Affairs. April 5. 2006 (from a memorandum submitted March 29. 2006).

ص ٢٢: كتب "وارن بافيت": Warren Buffett management letter. Berkshire-Hathaway Annual Report. 2004.

ص ٢٣: مقولة روبرت موردوخ: "Business innovation: changing companies for a changing world." *Principal Voices.* The Global CEO Study. "Expanding the Innovation Horizon." IBM. 2006

ص ٢٣: مؤلفو كتاب Executive EQ: Robert K. Cooper and Ayman Sawaf. *Executive EQ: Emotional Intelligence in Leadership and Organizations* (New York: Berkley Publishing Group. 1996). p. 88.

ص ٢٤: مقولة باتريشا أبوردين: Patricia Aburdene. *Megatrends 2010: The Rise of Conscious Capitalism* (Charlottesville. VA: Hampton Roads Publishing Company. 2005). p. xiv.

ص ٢٦: مقولة جون ويتني: John Whitney. *The Trust Factor: Liberating Profits and Restoring Corporate Vitality* (New York: McGraw-Hill. 1994). front flap.

ص ٢٦: "فرانسيس فوكوياما": Francis Fukuyama. *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity* (New York: The Free Press. 1995). pp. 27-28.

ص ٢٩: "روبرت شو": Robert Bruce Shaw. *Trust in the Balance: Building Successful Organizations on Results. Integrity and Concern* (San Francisco: Jossey- Bass Publishers. 1997). p. xi.

ص ٢٩: ما يعادل ٤٠٪: Leslie P.Willcocks and Sara Cullen. "The Outsourcing Enterprise:The power of relationships." study by LogicaCMG and Warwick Business School. 2005.

ص ٢٩: دراسة أجراها "واتسون يات": Watson Wyatt. WorkUSA study. 2002.

ص ٢٩: دراسة تعليمية أجراها أستاذ بجامعة ستانفورد: Tony Bryk speech. "Trust Improves Schools." Stanford Educational Leadership Conference. November 5. 2004; also. Anthony S. Bryk and Barbara Schneider. *Trust in Schools: A Core Resource for Improvement* (New York: Russell Sage Foundation Publications. 2002).

ص٢٩: مقولة "توماس فريدمان": Thomas L. Friedman. *The World Is Flat: A Brief History of the Twenty-First Century* (New York:Farrar. Straus and Giroux. 2005). p. 394.

**يمكن فعل شيء حيال الأمر**

ص ٣٩: "جاك ويلش": Robert Slater. *Jack Welch and the GE Way* (New York: McGraw-Hill. 1999). pp. 37-38.

ص ٣٩: "جيم كولينز": Jim Collins. *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap ...and Others Don't* (New York: HarperBusiness. 2001). p. 21. Also. Jim Collins and Jerry Porras. *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies* (New York: HarperBusiness. 1994). p. 80.

ص ٤٠: "وارن بافيت": Richard G. Hagstrom. *The Warren Buffett Way: Investment Strategies of the Worlds Greatest Investor* (New York: John Wiley. 2004). P. 102.

ص ٤٠: "رام تشاران": Ram Charan. *What the CEO Wants You to Know* (New York: Crown Business. 2001). p. 94.

ص ٤٠: "ساج - نيكول جوني": Saj-Nicole Joni. "The Geography of Trust." *Harvard Business Review.* March 2004.

ص ٤٦: مقولة ريتش جيرنستيد: Golin/Harris press release. "Trajectory of Trust in American Business Shows Signs of Improvement If Brands Act Decisively." AME Info. April 27. 2003.

ص ٤٦: "جون آدامز" و "توماس جيفرسون": David McCullough. *John Adams* (New York: Simon & Schuster. 2001). pp. 312. 603. 604. 632. 640.

ص ٤٩: "إن الحياة بالنسبة لي": Margot Morrell. *Shackleton's Way: Leadership Lessons from the Greatest Antarctic Explorer* (New York. Penguin. 2001). P: 209.

ص ٤٩: مقولة جيم بيرك: Adrian Gostick and Dana Telford. *The Integrity Advantage: How Taking the High Road Creates a Competitive Advantage in Business* (Salt Lake City: Gibbs Smith. Publisher. 2003). p. 9.

## الأسس الأربعة للمصداقية

ص ٥٣: مقولة آن مولكاي: PriceWaterhouseCoopers. *6th Annual Global CEO Survey: Leadership. Responsibility. and Growth in Uncertain Times. 2003.*

ص ٥٤: عنوان صحيفة "يو إس إيه توداي": Greg Farrell. "Skilling set to testify today on own behalf: Verdict could hinge solely on his credibility on stand." *USA Today*. April 6. 2006. p. IB.

ص ٥٤: تبعه عنوان جديد: Greg Farrell. "Jurors: Ex-Enron execs not credible: Prosecutions witnesses backed each other up." *USA Today*. May 26. 2006. p. IE.

ص ٥٤: "بمعرفتي لتاريخه السابق": Jesse Eisinger. "Buffett's Reputation May Be Tested." *Wall Street Journal*. March 31. 2005. p. ic.

ص ٥٤: "هذا شخص ثري": Del Jones. "Buffett maintains respect of fellow CEOs." *USA Today*. March 30. 2005. p. 2B.

ص ٥٥: مقولة جون هانتسمان: Jon M. Huntsman. *Winners Never Cheat: Everyday Values We Learned as Children* (But May Have Forgotten) (Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing). p. 37.

ص ٥٦: ٨ ٪ فقط منهم هم الذين يفون: Ellen Tomson. "Skip the resolutions and make a commitment." Knight Ridder Newspapers. January 14. 2006.

ص ٥٨: قصة "وولي ثيم": Greg Link interview with Wally Thiim. April 17. 2006.

ص ٥٨: مقولة بيتر دراكر: Peter Drucker. *Managing the Non-Profit Organization: Principles and Practices* (New York: HarperCollins. 1990). p. 9.

ص ٥٩: دراسة أجرتها شركة استشارات رائدة: "Updating the Meaning of Leadership." AchieveGlobal study. 1998.

ص ٥٩: كلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد: Harvard Business School. MBA Applicant Letter of Recommendation.

ص ٥٩: مقولة جيرارد أربي: Eve Tahmincioglu. "Back from the Brink." *Workforce Management*. December 2004.

ص ٦٦: مقولة جون هانتسمان: Huntsman. *Winners Never Cheat*. p. 44.

ص ٦٦: مقولة فيكتور كيه. فانج: PriceWaterhouseCoopers. *6th Annual Global CEO Survey: Leadership. Responsibility. and Growth in Uncertain Times.* 2003.

## الأساس الأول - النزاهة: هل تتمتع بالاتساق؟

ص ٧١: بطولة الأساتذة الإيطالية: Frank Deford. "Game. Set. Ma-: In losing a match. Roddick became a true sportsman." Sports illustrated. com. May 11. 2005.

ص ٧٢: مقولة هانك بولسون: Gostick and Telford. *The Integrity Advantage*. p. 73.

ص ٧٣: مقولة باتريشيا أبوردين: Aburdene. *Megatrends 2010*. p. xiv.

ص ٧٤: وكما يقول "كريس بوير": Patrick J. Kiger. "Steal Big, Steal Little." Workforce Management Online, December 2005.

ص ٧٥: فأجابهم قائلاً: Eknath Easwaran, *Gandhi the Man* (Petaluma, CA: Nilgiri Press, 1978), p. 112.

ص ٧٦: "كل الشركات المتحولة من الجودة إلى العظمة": Collins, *Good to Great*, p. 22.

ص ٧٦: مقولة جيم كولينز: نفس المرجع السابق، صفحتا 12، 13.

ص ٨١: مقولة جورج فيشر: Douglas Barry, *Wisdom for a Young CEO: Incredible Letters and Inspiring Advice from Todays Business Leaders* (Philadelphia: Running Press, 2004), p. 145 (this and other quotes are found in this excellent book of advice from CEOs).

ص ٨٢: مثال رائع على النزاهة: Huntsman, *Winners Never Cheat*, pp. 81-83.

ص ٨٣: مقولة آن مولكاي: Douglas Barry, *Wisdom for a Young CEO*, p. 137.

ص ٨٤: تأمل نموذج "أنور السادات": Anwar el-Sadat, *In Search of Identity: An Autobiography* (New York: HarperCollins, 1978).

ص ٨٥: مقولة باتريشيا أبوردين: Aburdene, *Megatrends 2010*, p. xiv.

## الأساس الثاني - النية، هل هي أجندتك؟

ص ٩٠ المنتدى الاقتصادي العالمي: World Economic Forum trust survey, "Trust in Governments, Corporations and Global Institutions Continues to Decline,"December 15, 2005.

ص ٩٠ في استطلاعات الرأي التي تقارن: MORI Social Research Institute, *Exploring Trust in Public Institutions, Report for the Audit Commission*, 2002.

ص ٩٠ مترجم لدى شبكة سي إن إن: Canadian Broadcasting Association, "CNN in trouble with Iran over mistranslation," *CBC.CA Arts*, January 17, 2006.

ص ٩٢ مقولة دينيس بي ليسترانج: Bill Cadette and Richard Hadden, *Contented Cows Give Better Milk: The Plain Truth About Employee Relations and Your Bottom Line* (Germantown, TN: Saltillo Press, 2001), p. 108.

ص ٩٤ مقولة جيمي جونسون: نفس المرجع السابق، ص88.

ص ٩٤ مقولة جيم ميهان: Jim Meehan, *Reasons Have Hearts Too: Thoughts and Feelings Are Inseparable* (Allen, TX: Thomas More Publishing, 2000), p. 70.

ص ٩٥ تجربة شركة "شيا هومز": Author interview with Buddy Satterfield, May 1,2006.

ص ٩٦ مقولة هيرب كيلير: Catlette and Hadden, *Contented Cows*, p. 87.

ص ٩٦ في عام ١٩٩٧، قُتل ثلاثة من موظفي: Andy Serwer, "Hot Starbucks to Go," Fortune, January 26, 2004; also, see the dedication page of Howard Schultz and Dori Jones Yang, *Pour Your Heart into It: How Starbucks Built a Company One Cup at a Time* (New York: Hyperion, 1997).

ص ٩٧ ٢٩٪ فقط من الموظفين: Age Wave and The Concours Group, *New Employer/Employee Equation Survey*, New York, 2005 (conducted by Harris Interactive).

ص ٩٧ ٤٢٪ فقط يعتقدون: Towers Perrin HR Services, *The 2003 Towers Perrin Talent Report- WolokingToday: Understanding What Drives Employee Engagement*, 2003

ص ٩٨ مقولة سام والتون: Charles Garfield, *Second to None: How Our Smartest Companies Put People First* (New York: Avon, 1992), p. 201.

ص ١٠٢ دوج كونانت، المدير التنفيذي: Author interview with Doug Conant, April 21, 2006.

ص ١٠٣ الاقتصادي "بول زين بيلزر": Paul Zane Pilzer, *Unlimited Wealth: The Theory and Practice of Economic Alchemy* (New York: Crown, 1991).

ص ١٠٣ في قائمة مجلة فوربس لأغنى ٤٠٠ شخص: "The 400 Richest Americans," *Forbes*, September 22, 2005.

ص ١٠٤ "هدفنا هو أن": Huntsman. *Winners Never Cheat*. p. 160

ص ١٠٤ رجل الأعمال "تيد تيرنر": "Ted Turner donates 1 billion to U.N. causes." CNN.com. September 19. 1997

ص ١٠٥ إنني لا أرى نفسي: Marcia Nelson. *The Gospel According to Oprah* (Louisville. KY: Westminter. John Knox Press. 2005). p. x.

ص ١٠٥ مقولة "لورا شيلسنجر": Laura Schlessinger. *Bad Childhood-Good Life: How to Blossom and Thrive in Spite of an Unhappy Childhood* (New York: Harper- Collins. 2006). p. 15

## الأساس الثالث - الإمكانات: هل أنت مناسب للأمر؟

ص ١٠٨ "مبدأ بيتر": Laurence J. Peter and Raymond Hull. *The Peter Principle* (New York: Bantam Books. 1970). p. 7.

ص ١١٢ لقد حلت بي البركة: Eugene OKelly. *Chasing Daylight: How My Forthcomzing Death Transformed My Life* (New York: McGraw-Hill. 2006). pp. 1-2.

ص ١١٤ وكما كان يقول "ستيف جوبز": Guy Kawasaki. *The Art of the Start* (New York: Portfolio. 2004). p. 101.

ص ١١٤ "يمكنك أن تحظى": Dan Goodgame. "The Game of Risk: How the Best Golfer in the World Got Even Better." *Time*. August 14. 2000.

ص ١١٥ "أحب أن أكرر الأفضل": Jaime Diaz. "The Truth About Tiger: Why the Most Dominant Player in History Decided He Had to Change His Swing." *Golf Digest*. January 2005.

ص ١١٥ "أكثر ما يلفت الانتباه": Goodgame. "The Game of Risk."

ص ١١٥ "لعنة الكفاءة" Jim Collins interview with Fast Company Real Times. Phoenix. October 2000.

ص ١١٦ مقولة آن مولكاي: Barry. *Wisdom for a Young CEO*. p. 114.

ص ١١٦ يتضاعف مورد العالم من المعلومات: James Gelatt. "Scanning for Megatrends in the Nonprofit World." *Contributions Magazine*. September/October 2000.

ص ١١٦ يحكيها "ماريون دي. هانكس": Marion D. Hanks. "Good Teachers Matter." *Ensign*. July 1971.

ص ١١٨ كل بضعة أشهر: Pamela Kruger and Katharine Mieszkowski. "Stop the Fight." *Fast Company*. September 1998. p. 93.

ص ١١٨ (جون ماكاي) لا يفوض أحدًا: Charles Fishman. "The Anarchists Cookbook." *Fast Company*. July 2004. p. 70.

ص ١١٩ يسميه البعض "آل المنشار": David Plotz. "Al Dunlap: The chainsaw capitalist." *Slate*. August 31. 1997; also Albert J. Dunlap with Bob Andelman. *Mean Business: How I Save Bad Companies and Make Good Companies Great* (New York: Fireside. 1997). p. 125.

ص ١١٩ مؤسسة "جالوب": Marcus Buckingham and Donald O. Clifton. *Now Discover Your Strengths*. (New York: The Free Press. 2001). p. 6.

ص ١١٩ يتحدث "جيم كولينز" عن: Collins. *Good to Great*. p. 13.

ص ١٢٠ مقولة الجنرال "إيريك شينيسكي": Tom Peters. *Re-imagine: Business Excellence in a Disruptive Age* (London: Dorling Kindersley Ltd.. 2003). p. 3.

ص ١٢٠ وفقًا لمقال في صحيفة *بيزنس ويك* عام ٢٠٠٣: Andrew Park. "What You Dont Know About Dell." *Business Week*. November 3. 2003.

ص ١٢١ حسب تصنيف مجلة فورتشن: "America's Most Admired Companies," *Fortune*, March 7, 2005.

ص ١٢٢ مقولة هاري جولب: Barry. *Wisdom for a Young CEO*. p. 121.

ص ١٢٣ "في نهاية اليوم": Author interview with Jack Trout. December 2. 2005.

ص ١٢٤ مقولة كريستوفر جالفين: Barry. *Wisdom for a Young CEO*. p. 67.

## الأساس الرابع - النتائج: ما سجل إنجازك؟

ص ١٢٦ مقولة كريج ويثراب: Shaw. *Trust in the Balance*. p. 73.

ص ١٢٨ مقولة جاك ويلش: ويلش، *الفوز*، (مكتبة جرير).

ص ١٣٠ "كنا نظن": Jill Rosenfeld. "Here's an Idea!" *Fast Company*. April 2000. p. 97.

ص ١٣١ وفقًا لمسح خاص بأفضل الشركات سمعة: Ronald Alsop. "Ranking Corporate Reputations." *Wall Street Journal*. December 6.2005.

ص ١٣١ قامت شركة "كونتيننتال إيرلاينز" بتحسين الأداء: Continental Airlines. Annual Reports. 2002-5.

ص ١٣٥ "ديفيد سوكول"، المدير التنفيذي: Susan Pulliam and Karen Richardson. "Warren Buffett, Unplugged." *Wall Street Journal*. November 12. 2005.

ص ١٣٧ خرج ديسكمان: "From a Small Piece of Wood." Sony History. sony.net.

ص ١٣٨ في اتساق مع معايير الصناعة: Tom Peters. T*hriving on Chaos*: *Handbook for a Management Revolution* (New York: Knopf. 1987). p. 307.

ص ١٣٨ "لقد أوضح جونسون مسئوليات شركته": Tamara Kaplan. "The Tylenol Crisis: How Effective Public Relations Saved Johnson & Johnson." Pennsylvania State University. 1998.

ص١٤٠ دراسة أجراها الدكتور "روبرت روزينتال": Wikipedia.org.

ص ١٤٠ "روزابيث موس كانتر" تقول: Rosabeth Moss Kanter. *Confidence* (New York: Crown Business. 2004). pp. 7, 29.

## السلوكيات الثلاثة عشر

ص ١٤٦ غنت لـ "فريدي" (في استخفاف نوعًا ما): Alan Jay Lerner. *My Fair Lady*. Sony. 1964.

ص ١٤٧ مقولة هانك بولسون: Gostick and Telford. *The Integrity Advantage*. p. 94.

ص ١٤٨ إنني أحب القصة التي تنسب: Credited to Dr. George Crane. source unknown.

## السلوك الأول: تحدث بصراحة

ص ١٥٥ ميثاق شرف شركة "ديل": Dell.com.

ص ١٥٥ فعلى سبيل المثال، لقد كتب: Warren Buffett. Berkshire Hathaway Annual Reports.2004. 2005.

ص ١٥٧ اتضح أن ٤٠٪ فقط: Mercer Human Resource Consulting. *2005 What's Working Survey*. New York. 2005.

ص ١٥٨ ارتدى الإمبراطور الملابس: "The Emperor's New Clothes": Mette Norgaard. *The Ugly Duckling Goes to Work: Wisdom for the Workplace from the Classic Tales of Hans Christian Andersen* (New York: AMACOM. 2004). p. 21.

## السلوك الثاني: أظهر الاحترام

ص ١٦٣ "هنالك خيط مشترك": James Blanchard speech at the Beta Gamma Sigma International Honoree Luncheon. April 22. 2005. as reported by the Beta Gamma Sigma International Society and available at betagammasigma.org.

ص ١٦٤ معروفًا "بقاعدة النادل": Del Jones. "CEOs vouch for Waiter Rule: Watch How People Treat Staff." *USA Today*. April 14. 2006. p. 1B.

ص ١٦٤ حتى وصلت إلى السؤال الأخير: Adapted from *The Motivational Manager*.

ص ١٦٤ أحد ثلاث دعائم للثقة: Great Place to Work Institute. Inc.. greatplacetowork.com.

ص ١٦٤ "سيروتا سيرفاي إنتليجانس": News in Brief. "The Longer Employees Work at a Company. the Less Happy They Are. Study Finds." Workforce Management.com. February 10. 2005; also. David Sirota. Louis A Mischkind. and Michael Irwin Meltzer. *The Enthusiastic Employee: HIfW Companies Profit by Giving Workers What They Want* (Upper Saddle River. NJ: Wharton School Publishing. 2005).

ص ١٦٧ ٣٩٪ فقط من الموظفين: Age Wave and The Concours Group. *New Employer/Employee Equation Survey*. 2005.

ص ١٦٧ ٤٢٪ فقط من الموظفين: Towers Perrin. *The 2003 Towers Perrin Talent Report*.

ص ١٦٨ كان "توم بيك": Greg Link interview with Tom Peek. March 11. 2006

## السلوك الثالث: تَحَرَّ الشفافية

ص ١٧٠ وانتهى التفاوض بخصم ١,٨ بليون دولار: Eve Tahmincioglu. "Back from the Brink." *Workforce Management*. December 2004.

ص ١٧١ ووفقًا لمجلة بيزنيس ويك: Wendy Zellner. "What Was Don Carty Thinking?." *BusinessWeek* online. April 24. 2003.

ص ١٧١ بعض الناس يظنون: Richard Wachman. "The man who keeps American in the air." *The Observer*. January 29. 2006.

ص ١٧١ مقولة جين-سيريل سبينيتا: Sally Bibb and Jeremy Kourdi. *Trust Matters: For Organisational and Personal Success* (New York: Palgrave Macmillan. 2004). p. 29

ص ١٧١ "الطريقة الوحيدة لبناء الثقة": *Tahmincioglu. Workforce Management*.

ص ١٧٢ "برايس ووترهاوس كوبرز": Samuel A. DiPiazza Jr. and Robert G. Eccles. *Building Public Trust: The Future of Corporate Reporting* (New York: John Wiley & Sons. 2002). p. 3.

ص ١٧٣ المعرفة بالعملية ينبغي أن: Phillip Evans and Bob Wolf. "How Toyota and Linux Keep Collaboration Simple." *Harvard Business School Working Knowledge*. August 1. 2005.

ص ١٧٤ مقولة رولين كينج: Catlette and Hadden. *Contented Cows Give Better Milk*. p. 99

## السلوك الرابع: صحح الأخطاء

ص ١٧٩ لكتاب "جيمس فراي": Carol Memmott. "Winfrey grills Pieces author. apologizes for backing book." *USA Today*. January 27, 2006. p. 1E.

ص ١٨٠ "سمحت شركة "كرايسلر"": Gostick and Telford. *The Integrity Advantage*. p. 37

ص ١٨٠ في الخطاب، قال "ويد": Greg Link interview with Doug Wead. June 27. 2006 (letter used with Meads approval); also see Doug Wead. "I'm Sorry. Mr. President." *USA Today.* March 14.2005. p. 18A

ص ١٨١ مقولة جون هانتسمان: Huntsman. *Winners Never Cheat.* p. 55.

ص ١٨١ "تيريل أوينز" لاعب الاستقبال السابق: Bob Brookover. "Owens apologizes. but Eagleswont let him come back." *Daily Herald.* November 9.2005. p. lC.

ص ١٨٢ أقل عرضة للتقاضي: Berkeley Rice. "Why Some Doctors Get Sued More Than Others." *Medical Economics.* July 11. 2003. Also. Lindsey Tanner. "Doctors Advised: An Apology a Day Keeps the Lawyer Away."Associated Press. November 12. 2004.

## السلوك # ٥: إظهار الولاء

ص ١٨٥ "إن الأمر يبدو منطقيًا للغاية": John Marchica, *The Accountable Organization: Reclaiming Integrity, Restoring Trust* (Palo Alto: Davies-Black Publishing, 2004), p. 167.

ص ١٨٥ "النافذة والمرآة": Collins, *Good to Great,* pp. 33-35.

ص ١٨٥ مقولة جاك ويلش: جاك ويلش، الفوز (مكتبة جرير) ص 71.

ص ١٨٥ أشار "دوتي جاندي": Dottie Gandy, *30 Days to a Happy Employee: How a Simple Program of Acknowledgment Can Build Trust and Loyalty at Work* (New York: Fireside, 2001), p. 27.

ص ١٨٨ مقالة في مجلة يو إس إيه توداي USA Today: Richard Willing, "Friends say Alito 'down to earth' despite success." *USA Today.* November 2.2005. p. 5A.

## السلوك # ٦: تحقيق النتائج

ص ١٩٢ مقولة ديف أولريتش: Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith, and Richard Beckhard, eds., *The Leader of the Future: New Visions, Strategies and Practices for the Next Era* (San Francisco: Jossey-Bass, 1996), pp. 212-13.

ص ١٩٤ مقولة جاك ويلش: جاك ويلش، الفوز (مكتبة جرير) ص 323.

ص ١٩٥ مقولة بيتر لوي: James Watson, "Building the trust in today's industry," *Computing,* October 7,2004.

ص ١٩٦ "إن وجهة نظري فيما يتعلق بمحاولة": المرجع السابق.

ص ١٩٦ مقولة جي بي رانجاسوامي: المرجع السابق.

## السلوك # ٧: الزم التحسن

ص ٢٠٠ وهم أشخاص يميلون إلى التعلم السريع المستمر: Mukul Pandya and Robbie Shell, *Lasting Leadership: What You Can Learn from the Top 25 Business People of Our Times* (Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing, 2005), p. xx.

ص ٢٠٢ مجلة فاست كومباني Fast Company: Ian Wylie, "Calling for a Renewable Future," *Fast Company,* May 2003, p. 46.

ص ٢٠٢ مقولة جيفري إيمليت: Erick Schonfeld, "GE sees the light by learning to manage innovation: Jeffrey Immelt is remaking America's flagship industrial corporation into a technology and marketing powerhouse," *Business 2.0,* July 1, 2004.

ص ٢٠٥ مدير تنفيذي شاب واعد: Warren Bennis and Burt Nanus, *Leaders: Strategies for Taking Charge* (New York: HarperCollins, 1985), p. 70.

## السلوك # ٨: مواجهة الواقع

ص ٢٠٧ مقولة ماكس ديبريه: Max DePree, *Leadership Is an Art* (New York: Bantam Doubleday, 1989), p. 11.

ص ٢٠٧ المؤلفة كاثلين رايان: Kathleen D. Ryan and Daniel K. Oestreich, *Driving Fear out of the Workplace: How to Overcome the Invisible Barriers to Quality, Productivity and Innovation* (San Francisco:

Jossey-Bass Publishers, 1991), pp. 77-90.

ص ٢٠٨ "يجب ألا تلتبس عليك الأمور أبدًا": Collins, *Good to Great*, p. 85.

ص ٢٠٨ "إشكالية ستوكديل": Collins, *Good to Great*, p. 86.

ص ٢٠٨ في مجلة Fortune: Betsy Morris, "The Accidental CEO," *Fortune*, June 23,2003.

ص ٢٠٩ "أيًا كانت مزايا الإفلاس، التي تفكرون فيها": المرجع السابق.

ص ٢٠٩ هبط سعر السهم في البورصة بنسبة 26 بالمائة: المرجع السابق.

ص ٢١٠ يشير "جون كيس": John Case, *Open-Book Management: The Coming Business Revolution* (New York: HarperBusiness, 1995), pp. 175-180.

ص ٢١١ "إذا لم يكن هؤلاء الأشخاص شركاء حقيقيين": Melanie Trottman, "Airline CEO's Novel Strategy: No Bankruptcy," *Wall Street Journal*, April 17, 2006, B1.

ص ٢١١ مقولة جون هانتسمان: Huntsman, *Winners Never Cheat*, p. 62.

ص ١٨٩ نسبة 39 بالمائة فقط: Mercer Human Resource Consulting, *2005 What's Working Survey*, New York, 2005.

ص ٢١٢ "تواجه الحقائق القاسية": Collins, *Good to Great*, p. 81.

## السلوك # ٩: توضيح التوقعات

ص ٢١٨ بنسبة ٢٠- ٤٠ بالمائة: دراسة عن التعهيد قامت كلية Warwick Business School وشركة LogicaCMG.

ص ٢١٨ مقولة دان جورنديت: Collins, *Good to Great*, p. 32.

ص ٢٢٠ دراسة أجرتها الجمعية الأمريكية للإدارة، ومعهد الموارد البشرية: American Management Association/ Human Resource Institute, *AMA/HRI Business Ethics Survey 2005*, New York, 2006.

## السلوك # 10: تحمل المسئولية

ص ٢٢٤ شركة "جولين/هاريس" في عام ٢٠٠٢: Golin/Harris survey, "Trust in American Business," 2002.

ص ٢٢٤ "ثقافة المسئولية": DiPiazza and Eccles, *Building Public Trust*, p. 4.

ص ٢٢٥ النافذة والمرآة: Collins, *Good to Great*, pp. 33-35.

ص ٢٢٦ "طوال مسيرتي المهنية": Scott Waddle with Ken Abraham, *The Right Thing* (Brentwood, TN: Integrity Publishers, 2002), pp. 200-201.

ص ٢٢٧ مجلة يو إس إيه توداي: Andrea Stone, "Ex-FEMA chief blames locals," *USA Today*, September 28, 2005, p. A1.

ص ٢٢٧ العنوان الرئيسي على موقع CNN.com: Ted Barrett, "Brown puts blame on Louisiana officials," CNN.com, September 28, 2005.

ص ٢٢٨ مقولة جيه. ويلارد ماريوت الابن: J. Willard Marriott, "Money, Talent and the Devil by the Tail," *Management Review*, January 1985.

ص ٢٣٠ وكما صرحت "مولكاي" في مجلة "فورتشن": Betsy Morris, "The Accidental CEO," *Fortune*, June 23, 2003.

## السلوك # 11: الاستماع أولا

ص ٢٣٥ يذكر المؤلف الإداري، "بيتر دراكر"، ثماني: Peter Drucker, 'What Makes an Effective Executive," *Harvard Business Review*, June 2004.

ص ٢٣٦ مقولة تشارلز إم. كاولي: Barry, *Wisdom for a Young CEO*, p. 52.

ص ٢٣٦ أصبح "مايكل جاريت": أجرى المؤلف مقابلات مع مايك جاريت في ١٢ ديسمبر ٢٠٠٣، و١ مايو ٢٠٠٦.

ص ٢٣٧ مقولة جاك إم. جرينبيرج: Barry, *Wisdom for a Young CEO,* p. 56.

ص ٢٣٨ مقولة جاري تشابمان: جاري تشابمان، لغات الحب الخمس، (مكتبة جرير) ص 15.

ص ٢٣٨ وكما قال "هاينريتش بيرير": Barry, *Wisdom for a Young CEO,* p. 76 (نسخة مصغرة).

ص ٢٣٨ ولغة الجسد 55 بالمائة: Albert Mehrabian, *Silent Messages: Implicit Communication of Emotions and Attitudes* (Belmont, CA: Wadsworth, 1981)؛ انظر أيضًا Wikipedia.org.

## السلوك # 12 الوفاء بالالتزامات

ص ٢٤١ مقولة روبين مارك: Barry, *Wisdom for a Young CEO,* p. 158.

ص ٢٤٢ مقولة هانك بولسون: Gostick and Telford, *The Integrity Advantage,* p. 95.

ص ٢٤٣ مقولة دينيس روس: Michael Benoliel with Linda Cashdan, *Done Deal: Insights from Interviews with the World's Best Negotiators* (Avon, MA: Platinum Press, 2005), p. 112.

ص ٢٤٣ حول أخلاقيات العمل: AMA/HRI Business Ethics Survey 2005.

ص ٢٤٣ العامل الأول في تقويض الثقة: استطلاع «Voice of the People"، في عام ٢٠٠٢، أجرته شركة Gallup International وشركة Environics International، وقدم في المنتدى الاقتصادي العالمي.

ص ٢٤٤ "شركة إنرون في سان دييجو": "" John Ritter, "San Diego now 'Enron by the Sea,'" *USA Today,* October 25,2004, p. A3.

ص ٢٤٥ الكلمات اليونانية: ستيفن آر. كوفي، روجر ميريل، ريبيكا ميريل، الأشياء الأولى أولًا، (مكتبة جرير)، ص ٣٧.

## السلوك # ١٣ : توسيع نطاق الثقة

ص ٢٥١ "لقد عزمت على التحلي": Patricia Sellers, "Procter & Gamble," *Fortune,* February 21,2005, p. 98.

ص ٢٥٢ ٢٠٠٠ دولار دون الحد أجرى المؤلف مقابلة مع هورست شولتز، الرئيس السابق لفنادق ريتز-كارلتون، في ٢٦ إبريل ٢٠٠٦.

ص ٢٥٣ سلسلة محلات التجزئة "نوردستورم": دليل الموظفين في شركة Nordstorm.

ص ٢٥٤ نائب رئيس قسم شئون الموظفين، "فينيسنت ستابيلا": Eve Tahmincioglu, "Keeping Spirits Aloft at JetBlue," Workforce Management Online, December 2004.

ص ٢٥٤ وفي حلقة حديثة من برنامج: Leslie Stahle, "Working 2417," *60 Minutes,* April 2, 2006.

ص ٢٥٤ مقولة جوردون فوروارد: مقابلة جوردون فوروارد مع فريد لوثانس، "Conversation with Gordon Forward," *Organizational Dynamics,* Vol. 20, No.1, p.63-72.

ص ٢٥٦ مقولة روبرت جالفين الابن: Joseph F. McKenna, "Bob Galvin Predicts Life After Perfection," *Industry Week,* January 21, 1991, pp. 12-15.

## الموجة الثالثة - الثقة المؤسسية

### مبدأ التوافق

ص ٢٦٥ مقولة بيتر دراكر: Peter Drucker, "Managing Oneself," *Harvard Business Review,* March-April 1999.

ص ٢٦٨ مقولة جون أوه. ويتني: Whitney, The Trust Factor, p. ١٤.

ص ٢٦٩ مقولة كوزيس وبوسنر: James M. Kouzes and Barry Z. Posner, *The Leadership Challenge* (San Francisco: Jossey-Bass, 2003), p. 247.

ص ٢٧١ الرئيس التنفيذي لشركة "جيت بلو"، "ديفيد نيلمان": James Wynbrandt, *Flying High: How JetBlue Founder and CEO David Neeleman Beats the Competition ... Even in the World's Most Turbulent Industry* (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2004), pp. 207-208. كما أجرى جريج لينك مقابلة مع جيني ديرفين، نائبة رئيس الاتصالات المؤسسية في شركة JetBlue، في ٢٧ يونيو، ٢٠٠٦.

ص ٢٧١ مقولة هينك برودرز: Robert Galford and Anne Seibold Drapeau, *The Trusted Leader: Bringing Out the Best in Your People and Your Company* (New York: The Free Press, 2002), p. 242.

ص ٢٧٢ "تثق في موظفيها": David Packard, *The HP way: How Bill Hewlett and I Built Our Company* (New York: HarperBusiness, 1995), p. 135 وانظر أيضًا: Peter Burrows, "Hewlett & Packard: Architects of the Info Age," BusinessWeek Online, March 29, 2004.

ص ٢٧٢ واجهة البطاقة تقول: دليل الموظفين في شركة "نوردستورم".

ص ٢٧٨ مقولة جون كوتر: مجلة *Fast Company*، مايو 2005.

ص ٢٧٩ مقولة ديفيد باكارد: Packard, *The HP way*, p. 135.

ص ٢٨١ نسبة ٣٠ إلى ٥٠ بالمائة: Gary A. Gack, "Core Set of Effectiveness Metrics for Software and IT," iSixSigma.com.

ص ٢٨١ الولايات المتحدة الأمريكية بـ١,١ تريليون دولار أمريكي: W. Mark Crain, "The Impact of Regulatory Costs on Small Firms," Office of Advocacy of the U.S. Small Business Administration, September 2005.

ص ٢٨١ ٤ إلى ٦ بالمائة من إيرادات: European Movement in Serbia, "German EU Presidency to Fight Red Tape, says Merkel," EMinS.org, January 26, 2006.

ص ٢٨١ ٣٩٩ بليون دولار: Medical News Today, "USA wastes more on health care bureaucracy than it would cost to provide health care to all of the uninsured," medicalnewstoday. com, May 28,2004.

ص ٢٨٢ "العدو الداخلي": Lawrence B. Macregor Serven, *The End of Office Politics as Usual: A Complete Strategy for Creating a More Productive and Profitable Organization* (New York: AMACOM, 2002), pp. 1.10, 36-44.

ص ٢٨٢ ٢٥٠ إلى ٣٠٠ بليون دولار: Gallup Management Journal, "Be Nice: It's Good for Business," gmj.gallup.com, August 12, 2004.

ص ٢٨٢ الموظفين الأمريكيين بـ٢٨ بالمائة: Gallup Management Journal, "Gallup Study Finds That Many Employees Doubt the Ethics of Corporate Leaders," gmj.gallup.com, October 10, 2002.

ص ٢٨٢ ٩٦ بالمائة من الموظفين المنخرطين: المرجع السابق.

ص ٢٨٢ فلقد أظهر بحث مؤسسة "جالوب": Buckingham and Coffman, *First, Break All the Rules*, p. 33.

ص ٢٨٣ فإنه يكلف الشركات: Cathy Healy, "A Business Perspective on Workplace Flexibility: When Work Works, an Employer Strategy for the 21st Century," Families and Work Institute.

ص ٢٨٣ مقولة كينث موردوخ: Gostick and Telford, *The Integrity Advantage*, p. 36.

ص ٢٨٤ يقول كولين باريت: Marchica, *The Accountable Organization*, pp. 166-67.

ص ٢٨٤ يصل إلى ١٠٠٠%: GartnerG2 survey, "GartnerG2 says Retail Financial Services Companies Must Make Customer Retention No.1 CRM Priority," August 8, 2002.

ص ٢٨٤ في عام ٢٠٠٤: Association of Certified Fraud Examiners, "2004 Report to the Nation on Occupational Fraud and Abuse".

ص ٢٨٦ دراسة أجرتها شركة "واتسون ويات" في عام ٢٠٠٢: Watson Wyatt, *Work USA study*, 2002.

ص ٢٨٦ دراسة أجرتها شركة "راسل إنفستمنت جروب" في عام ٢٠٠٥: Great Place to Work Institute and Russell Investment Group study of *Fortune's* "100 Best Companies to Work For," March 15,2005.

ص ٢٨٦ "يقدر الموظفون حرية": Geoff Colvin, "The 100 Best Companies to Work For 2006," *Fortune*, January 11,2006.

ص ٢٨٧ جون برينان، الرئيس التنفيذي: Fred Reichheld, *Loyalty Rules: How Today's Leaders Build Lasting Relationships* (Boston: Harvard Business School Press, 2001), p. 29.

ص ٢٨٧ كأكثر الشركات ابتكارًا: Jena McGregor, "The World's Most Innovative Companies," *BusinessWeek*, April 24, 2006, pp. 63-76.

ص ٢٨٧ مقولة جون ماركيكا: Marchica, *The Accountable Organization*, p. 155.

ص ٢٨٧ دكتور مايكل هامر: Robert Malone, "Collaboration as Opportunity," Forbes.com,January 31, 2006.

ص ٢٨٨ "لقد اكتشفنا أن العقود": دراسة قامت كلية "وورويك" لإدارة الأعمال وشركة LogicaCMG.

ص ٢٨٨ قراء مجلة Strategy+Business: Art Kleiner, "Our 10 Most Enduring Ideas," *strategy+business*, December 12, 2005.

ص ٢٨٨ في دراسة أجريت في عام ٢٠٠٦: دراسة قامت بها شركة FranklinCovey بالتعاون مع Coca-Cola Retail Research Council (مجلس كوكاكولا للأبحاث عن البيع بالتجزئة)، في عام 2006.

ص ٢٨٨ تحصل الشركات ذات الثقة العالية: Reichheld, *Loyalty Rules;* and Frederick F. Reichheld, *The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value* (Boston: Harvard Business School Press, 1996).

ص ٢٨٨ الدكتور "لاري بونيمون": Privacy Trust Survey for Online Banking, Watchfire Inc. and the Ponemon Institute, 2005.

ص ٢٨٨ مقولة جيم بورك: James Burke, *Harvard Business School Working Knowledge*, October 27, 2003.

## الموجة الرابعة- الثقة بالسوق

### مبدأ السمعة

ص ٢٩٥ "بناء الثقة في جميع أنحاء العالم": Al Golin, *Trust or Consequences: Build Trust Today or Lose Your Market Tomorrow* (New York: AMACOM, 2004), p. vii.

ص ٢٩٥ مقولة روبرت إيكيرت: خطاب إيكيرت في حفلة توزيع شهادات التخرج في جامعة كاليفورنيا في مدينة لوس أنجلوس، في عام ٢٠٠٤.

ص ٢٩٦ مقولة تشارلز جيوردانو: Larry Ponemon, "Opinion: When done right, targeted marketing can help build trust," *Computerworld*, February 3, 2005.

ص ٢٩٧ "إنني أحترمه": Deljones, "Buffett maintains respect of fellow CEOs," *USA Today*, March 30, 2005, p. B2.

ص ٢٩٨ أكثر الشركات إثارة للإعجاب: Anne Fisher, "Most Admired Companies," *Fortune*, March 6, 2006, pp. 65-124، انظر الموقع الشبكي Fortune.com لرؤية الشركات العالمية.

ص ٢٩٨ لاستفتاء شركة "جولين/هاريس" في عام ٢٠٠٣: Golin/Harris study, "Trust in American Business," 2003.

ص ٢٩٩ المقياس السنوي للثقة: شركة Edelman, Annual Trust Barometer (المقياس السنوى للثقة)، ٢٠٠٦، www. edelman.com.

ص ٢٩٩ هانك بولسون: Gostick and Telford, *The Integrity Advantage*, p. 54.

ص ٣٠٠ العلامات التجارية الأمريكية تتعرض للخصومات: شركة Edelman.Annual Trust Barometer (المقياس السنوى للثقة)، ٢٠٠٦.

ص ٣٠١ (حاصل السمعة): Alsop, "Ranking Corporate Reputations" *Wall Street Journal*, December 6, 2005..

ص ٣٠١ ١٣٥ مليون شخص: Kevin Maney. "10 years ago, eBay changed the world, sort of by accident," *USA Today*, March 22, 2005.

ص ٣٠١ مقولة رايان مارديكس: Golin/Harris press release, AME Info, April 27, 2003.

ص ٣٠٢ "هل ستوصي": مقتبس من Frederick Reichheld, *The Ultimate Question: Driving Good Profits and True Growth* (Boston: Harvard Business School Press, 2006), p. 28.

ص ٣٠٣ "أعتقد أنه يجب علينا": ويليام ويلدون، متحدثًا إلى Pharmaceutical Research and Manufacturers of America (PhRMA (شركات الصناعات والبحوث الدوائية فى أمريكا)، النشرة الإخبارية الإلكترونية

Pharma Marketing News، إبريل ٢٠٠٥.

ص ٣٠٤ "وهذا النظام يتمتع بالشفافية التامة": Robert D. Hof, "The eBay Economy," BusinessWeek Online, August 25,2003.

ص ٣٠٤ الرئيس التنفيذي لشركة "سوبر كوين"، "فيرجال كين": Polly LaBarre, "Leader-Feargal Quinn," Fast Company, November 2001, p. 88.

ص ٣٠٥ مقولة روبرتو جويزوتا: Robert Goizueta, Network News, a Publication of the Coca-Cola Company, April 1997.

## الموجة الخامسة - الثقة المجتمعية

### مبدأ المساهمة

ص ٣٠٧ في أواخر أبريل من عام ١٩٩٢: Galin, *Trust or Consequences*, pp. 15-16؛ وانظر أيضًا Richard Martin "Thugs maul LA restaurants," *Nation's Restaurant News*, May 11, 1992.

ص ٣٠٩ مقولة توماس فريدمان: Friedman, *The World Is Flat*, p. 394.

ص ٣٠٩ "شخصيات العام": Nancy Gibbs, "The Good Samaritans," *Time*, December 26,2005.

ص ٣١٠ أعلن "بيل جيتس": Larry Dignan and Mary Jo Foley, "Gates to Step Aside, Focus on Philanthropy," eWeek.com, June 15,2006.

ص ٣١٠ أعلن "وارن بافيت": Elliot Blair Smith, "Buffett pledges $37.1B to charity," *USA Today*, June ٢٦, 2006, p. 1A.

ص ٣١٠ قامت "أوبرا وينفري" بإنشاء: Oprahsangelnetwork.org.

ص ٣١١ تتجاوز المائتي مليون دولار: Newmansown.com.

ص ٣١١ "أفضل ١٠٠ مواطن مؤسسي": David Raths، "100 Best Corporate Citizens for 2006," *Business Ethics Magazine*, Spring 2006.

ص ٣١١ جوائز "للرأسمالي الاجتماعي": Cheryl Dahle, "Filling the Void," *Fast Company*, January 2006.

ص ٣١٢ مقولة ديبورا دون: Christine Canabou, "Fast Talk: Hail, global citizens!," *Fast Company*, January 2004.

ص ٣١٢ بنك "جرامين"، في بنجلاديش: "UN Declares 200S the International Year of Microcredit,"" Globalization101.org, August 22, 2005.

ص ٣١٢ يستطيعون الوثوق بأشخاص غرباء تمامًا: eBay's Founder Starts Giving," *Fortune*, November 28, 200S, p. 49.

ص ٣١٣ مقولة آلان جرينسبان: شهادة آلان جرينسبان أمام لجنة الأعمال المصرفية والإسكان والشئون الحضرية، مجلس الشيوخ الأمريكي، ١٦ يوليو ٢٠٠٢.

ص ٣١٣ "بول دولان"، الرئيس التنفيذي: Paul Dolan, *True to Our Roots: Fomenting a Business Revolution* (Princetown, NJ: Bloomberg Press, 2003), p. 62؛ انظر أيضًا John Elkington, *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of the 21st Century Business* (Stony Creek, CT: New Society Publishers, 1988).

ص ٣١٤ إن تطور الرأسمالية: James Surowiecki, "A Virtuous Cycle," *Forbes*, December 23, 2002.

ص ٣١٤ "باتريشيا أبوردين": Patricia Aburdene, *Megatrends 2010: The Rise of Conscious Capitalism* (Charlottesville, VA: Hampton Roads Publishing Company, 2005), p.36.

ص ٣١٤ ستة من الاتجاهات السبعة: المرجع السابق.

ص ٣١٥ مقولة تاتشي كيوتشي: Canabou, *Fast Company*, January 2004.

ص ٣١٥ توصم بالتهرب من المسئولية الاجتماعية: Mercer Investment Consulting Survey, "Survey: Majority of Investment Managers Link Corporate Responsibility to Asset Performance," GreenBiz.com, March 17,2006.

ص ٣١٥ «نسبة صغيرة فقط»: Carol Hymowitz, "Asked to Be Charitable, More CEOs Seek to Aid Their Business as Well," *Wall Street Journal*, February 22,2005, p. B1.

ص ٣١٥ مقولة شيلي لازاروس: المرجع السابق.

ص ٣١٧ جورما أوليلا: Nokia, "Corporate Responsibility Report," 2004, p. 4.

مد جسور «الثقة الذكية» .

ص ٣٢٥ "ستيفن كارتر": Stephen L. Carter, *Civility: Manners, Morals, and the Etiquette of Democracy* (New York: HarperCollins Publishers, 1998), p.62.

ص ٣٣٧ مقولة دوج كونانت: أجرى المؤلف مقابلة مع دوج كوننانت فى ٢١ إبريل ٢٠٠٦.

استعادة الثقة بعد فقدها

ص ٣٣٩ "الحقيقة هي": Stever Robbins, "Truth and Trust: They Go Together," *Harvard Business School: Working Knowledge*, April2S, 2005.

ص ٣٤٤ دراسة قامت بها شركة "واتسون يات": استطلاع WorkUSA 2002, واستطلاع WorkUSA 2004/2005.

ص ٣٤٤ جذبت 25 بالمائة تقريبًا: David Heenan, *Flight Capital: The Alarming Exodus of America's Best and Brightest* (Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing, 2005), pp. 25-56.

ص ٣٤٥ كان لدينا صديقان مقربان: Kristen Anderson and Ron Zemke, *Tales of Knock Your Socks Off Service: Inspiring Stories of Outstanding Customer Service* (New York: AMACOM, 1998), pp. 27-28.

ص ٣٤٦ رئيس مجلس الإدارة: Nike Report Review Committee, *Corporate Responsibility Report*, nikebiz. com, 2004, p. 2.

ص ٣٤٦ في المرتبة الثالثة عشرة: Raths, *Business Ethics*, Spring 2006.

ص ٣٤٦ "إننا نريد بناء الثقة": Nike Report Review Committee, *Corporate Responsibility Report*, nikebiz. com, 2004, p. 9.

ص ٣٥٣ فبعد 27 عامًا من السجن: Nelson Mandela, *Long Walk to Freedom: The Autobiography of Nelson Mandela* (Boston: Back Bay Books, 1995).

الميل إلى الثقة

ص ٣٥٧ مقولة جيم بورك: "Management Review," *American Management Association*, October 1, 1996, Vol. 85, No. 10.

ص ٣٥٧ "أفضل 100 شركة": Robert Levering and Milton Moskowitz, *The 100 Best Companies to Work for in America* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1983).

ص ٣٥٩ "أعط هذا الولد متجرًا": Sam Walton with John Huey, *Made in America: My Story* (New York: Doubleday, 1992) p. 142.

ص ٣٦٠ مقولة مؤسسة Great Place to Work Institute: Great Place to Work Institute, greatplacetowork.com.

ص ٣٦٢ "هيلين أدلين جيربر": H. A. Guerber, *The Story of the Greeks* (New York: American Book Company, 1896), pp. 240-41.

# الفهرس

ب

ك



ل



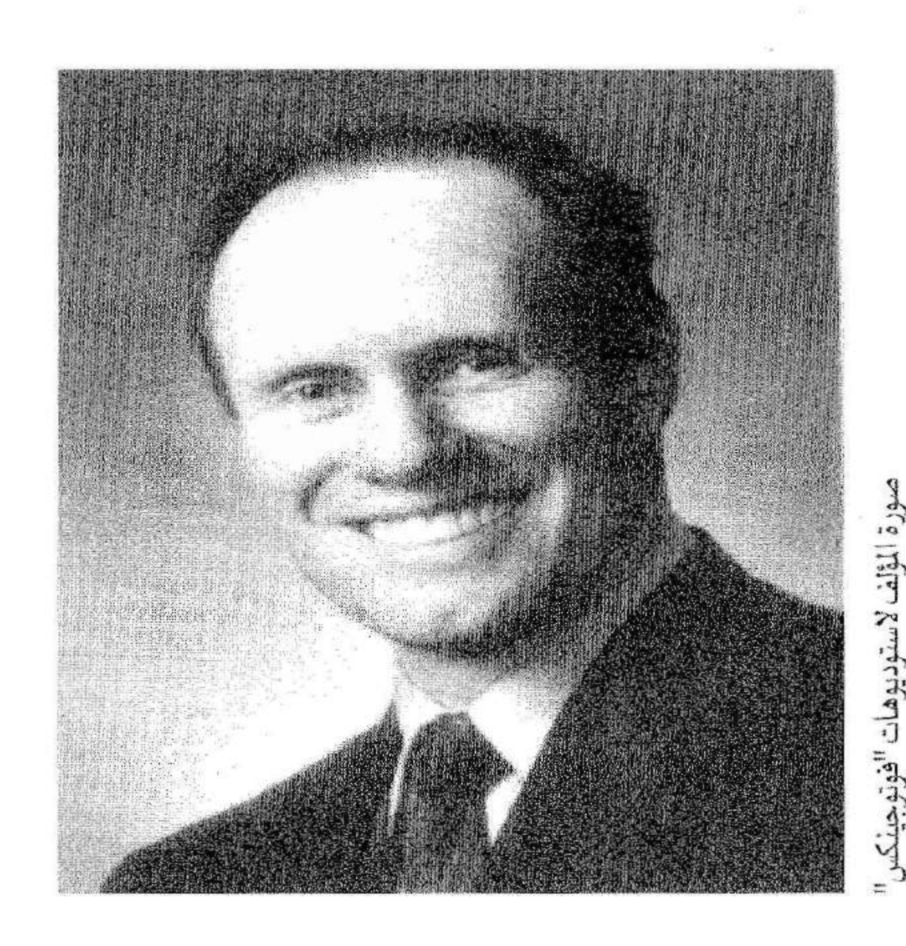
م



ن



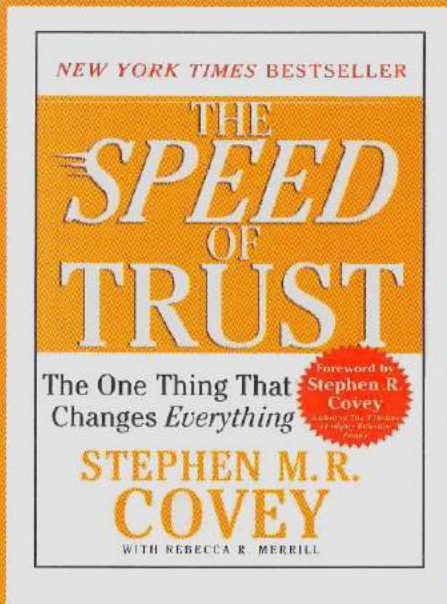
هـ



صورة المؤلف لاستوديوهات "فوتوجينكس"

**ستيفن إم. آر. كوفي** المؤسس المشارك والرئيس التنفيذي لشركة CoveyLink Worldwide. متحدث مفوه ومؤلف ومستشار يحظى بالقبول والإقناع فيما يتعلق بالثقة، والقيادة، والأخلاق، والأداء العالي، يحاضر لجماهير من جميع أنحاء العالم. وهو حاصل على درجة الماجستير من كلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد، والرئيس التنفيذي السابق لشركة Covey Leadership Center. وفي ظل قيادته، أصبحت الشركة أكبر شركة للتطوير القيادي على مستوى العالم. يقطن "كوفي" مع زوجته وأولاده في ظلال جبال روكي. www.speedoftrust.com.

**ريبيكا آر. ميريل** كاتبة بارعة، شاركت "ستيفن آر. كوفي" و "روجر ميريل" في تأليف كتاب الأشياء الأولى أولًا ، كما شاركت "روجر ميريل" في تأليف كتاب *Life MatterS* وكتاب *Connections*.




# الكتاب الأفضل مبيعًا على المستوى القومي

"يمكن لهذا الكتاب أن يغير من حياة الأشخاص". — لاري كينج

"ويتناول المؤلف بوضوح وبنظرة ثاقبة مسألة تطوير الثقة من خلال الشخصية والكفاءة، وكيف يستطيع القادة والشركات "محل الثقة" إنجاز الأعمال والأشياء بشكل أفضل وأسرع وبتكلفة أقل. يجب على الجميع أن يوفروا بعض الوقت لقراءة هذا الكتاب".
— نولان دي. أرشيبولد رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي لشركة بلاك آند ديكر

"هذا الكتاب المهم جدًا يقدم لنا العديد من الأمثلة العملية التي توضح أنه كلما زادت الثقة فإنها تؤدي إلى نتائج أفضل، وبتكلفة أقل، على المدى القريب ـ سواء على مستوى حياتنا الشخصية أو المهنية. إنه حقًا لا يقدر بثمن".
— الطبيب سبينسر جونسون مؤلف كتاب من الذي حرك قطعة الجبن؟ والمؤلف المشارك لكتاب مدير الدقيقة الواحدة

"مما لا شك فيه أن هذا الكتاب هو الكتاب المناسب لوقتنا هذا؛ فهو كتاب ملهم ومشجع ومفيد".
— روزابيث موس كانتر الأستاذة بكلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد، ومؤلفة كتابي *Confidence* و *America the Principled: 6 Opportunities for Becoming a Can-Do Nation Once Again*

"إن السؤال الذي يطرح نفسه هو: لماذا تقرأ هذه المقدمات التعريفية بالكتاب؟ والإجابة بسيطة: لأنك تثق بعدد قليل منا؛ فالثقة هي التي تدفع كل شيء في عالمنا السريع جدًا والحافل بالمتغيرات. لذا ثق في هذا: إنه كتاب مهم؛ حيث إن "كوفي الصغير" قد ألف كتابًا مهمًّا بالفعل".
— سيث جودوين مؤلف كتابي *Small Is the New Big* و *Permission Marketing*

"هذا الكتاب جدير بالقراءة لما فيه من أفكار شجاعة، وإبداعية، ورؤى مستنيرة مليئة بالنظريات التجريبية والعملية، ولا غنى عنه لأي شخص يتقلد مسئولية أية مؤسسة بدءًا من جماعات الدعم وحتى المؤسسات العالمية".
— وارن بينيس؛ الأستاذ الجامعي الشهير في إدارة الأعمال ومؤلف كتاب *On Becoming a Leader*

"هذا الكتاب يعد كتابًا رائعًا يبدأ برواية مؤثرة وعنوان قوي، ولكني أتعجب لماذا لم يتم تأليف مثل هذا الكتاب من قبل".
— توم بيترز المؤلف المشارك لكتاب *Re-imagine!* وأيضًا المؤلف المشارك لكتاب *In Search of Excellence*







ISBN 628- 1072- 07- 460- 9
6 281072 074609
282205371